



# PDU 2021 2025

## Plano de **Desenvolvimento da Unidade**

---

**Faculdade de Ciências Sociais  
Aplicadas**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE  
PDU 2021-2025  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

Versão 1.0

Pré-Aprovada pela Congregação em 01/06/2021

Aprovada pelo Comitê Interno de Governança da UFLA, conforme art. 7º da IN ME  
24/2020, em 25/06/2021

Lavras, MG, Brasil  
Junho/2021

## HISTÓRICO DE VERSÕES

Data	Versão	Descrição	Autores
Junho/ 2021	1.0	Plano de Desenvolvimento da Unidade – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – PDU-FCSA	Comissão de Elaboração da Proposta do PDU
		Resolução de Aprovação na Congregação FCSA N. 007, DE 11 DE JUNHO DE 2021.	Portaria Direção da FCSA n. 2 de 14 de janeiro de 2021



## **Universidade Federal de Lavras**

### **Reitor**

João Chrysostomo de Resende Júnior

### **Vice-Reitor**

Valter Carvalho de Andrade Júnior

### **Diretor da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas**

Dany Flávio Tonelli

### **Vice-Diretora da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas**

Ana Luiza Garcia Campos

### **Chefe do Departamento de Administração e Economia**

Francisval de Melo Carvalho

### **Chefe do Departamento de Administração Pública**

Dênis Renato de Oliveira

### **Chefe do Departamento de Direito**

Ana Luiza Garcia Campos

### **Coordenadora de Gestão Estratégica**

Rafaela Vieira Silva

### **Coordenador de Secretaria Integrada**

Wilhan Rodrigo de Carvalho



# **COMISSÃO RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE (PDU) 2021-2025**

**Portaria FCSA n. 2 de 14 de janeiro de 2021**

**Direção da FCSA - Dany Flávio Tonelli (presidente)**

**Chefia do Direito - Letícia Garcia Ribeiro Dyniewicz**

**Chefia do DAE - Francisval de Melo Carvalho**

**Chefia do DAP - Denis Renato de Oliveira**

**Coordenação de graduação em Administração - Ednilson Sebastião de Avila**

**Coordenação de graduação em Direito - Ricardo Augusto de Araújo Teixeira**

**Coordenação de Adm. Pública - Renato Silvério Campos**

**Coordenação do PPGAP - José de Arimateia Dias Valadão**

**Coordenação do PPGAP - Daniel Carvalho de Rezende**

**Coordenação do PPGDE - Thiago Rodrigo de Paula Assis**

**Coordenação de Pesquisa e Des. Tecnológico - Paulo Henrique M. Vicente Leme**

**Coordenação de Extensão e Cultura - Vinicius Nascimento Cerqueira**

**Representante Técnicos Administrativos - Paulo Henrique do Nascimento**

**Coordenação de CGE - Rafaela Vieira Silva**

**Representante Discente - Ana Clara Toledo**

**Membro de CGE - Renan Alves Nogueira**

# SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	6
LISTA DE TABELAS .....	7
1. Introdução .....	8
2. Missão, visão e valores da FCSA.....	9
3. Cadeia de Valor.....	11
4. Objetivos regimentais.....	13
5. Estrutura organizacional.....	13
6. Competências e atribuições .....	14
Departamentos .....	15
Congregação .....	15
Diretoria.....	17
Colegiados de graduação.....	19
Colegiados dos Programas de Pós-graduação .....	20
Colegiado de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico .....	21
Colegiado de Extensão e Cultura .....	21
Conselhos departamentais .....	22
Coordenadoria de Gestão Estratégica .....	23
Coordenadoria da Secretaria Integrada .....	24
Assembleias Departamentais .....	26
6 Serviços prestados.....	27
7 Horário de atendimento.....	30
8 Objetivos, metas, indicadores de resultados e ações .....	30
Alinhamento com o PDI.....	30
Análise de Cenários .....	34
Análise SWOT .....	35
Síntese dos objetivos estratégicos .....	42
Detalhamento dos objetivos, metas e controle estratégico .....	44
Objetivos relacionados aos processos internos de gestão.....	44
<b>Objetivos de Pesquisa e Extensão</b> .....	46
Objetivos de Ensino .....	47
9 Análise, avaliação e plano de tratamento de riscos .....	57
10 Projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos, principais entregas e prazos. ....	58
Projeto 1: Suprir as demandas infraestruturais da FCSA .....	58
Projeto 2: Ofertar curso de pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> em Direito .....	60
11 Considerações finais.....	50
Referências.....	62

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadeia de Valor da FCSA .....	12
Figura 2: Organograma Geral da FCSA .....	13
Figura 3. Apresentação do funcionamento matricial dos setores .....	14
Figura 4: Matriz de Densidade .....	40
Figura 5: Diretrizes Estratégicas ou Mapa Estratégico .....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Grupos de Atividades da Cadeia de Valor da FCSA.....	11
Tabela 2: Objetivos da dimensão Governança, Aprendizagem e Recursos .....	31
Tabela 3: Objetivos da dimensão Processos Internos.....	32
Tabela 4: Objetivos da dimensão Resultados e Sociedade.....	33
Tabela 5: Macrotendências Identificadas no PDI e PDU .....	34
Tabela 6: Oportunidades .....	36
Tabela 7: Ameaças.....	37
Tabela 8: Forças.....	37
Tabela 9: Fraquezas.....	38
Tabela 10: Indicadores de Densidade .....	41
Tabela 11: Objetivos de gestão. ....	45
Tabela 12: Objetivos de Pesquisa e extensão.....	46
Tabela 13 - Objetivos de Ensino.....	48
Tabela 14 - Detalhamento Geral de Objetivos e Metas.....	51
Tabela 15 - Projeto Estratégico 1 .....	59
Tabela 16 - Projeto Estratégico 1 (continuação).....	59
Tabela 17 - Projeto Estratégico 2 .....	60



## 1. Introdução

O percurso recente da Universidade Federal de Lavras (UFLA) foi marcado pela expansão da estrutura física, pela ampliação do número de cursos de graduação e de programas de pós-graduação, pelo aumento da quantidade de alunos ingressantes, exigindo novas formas de organização da Instituição. Como parte desse processo de reestruturação, foram criadas, em maio de 2020, as Unidades Acadêmicas (UA), nomeadas, segundo as especificidades das grandes áreas do conhecimento, por faculdades, escolas e institutos. Esse novo modelo tem como foco a desconcentração das decisões acadêmico-administrativas e a horizontalização do poder de decisão no âmbito das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão. Tais unidades visam congregar departamentos, cursos de graduação, cursos de pós-graduação, coordenadorias de secretarias integradas e coordenadorias de gestão estratégica, além de outros setores específicos e relacionados a determinada grande área do conhecimento.

Essa nova estrutura organizacional, composta por 8 (oito) Unidades Acadêmicas, foi aprovada pelo Conselho Universitário (CUNI) em 22/05/2020 (Resolução CUNI nº 025), após análise e encaminhamentos feitos também pelo Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE). A criação das unidades acadêmicas se desdobrou em diversas alterações regimentais na UFLA, com a adequação do Estatuto Geral, com aprovação do texto definitivo pelo CUNI em 18/03/2021, mudança no Regimento Geral da Universidade e criação de regimentos próprios para cada Unidade Acadêmica que ainda está em curso. Nesse contexto, foi criada a Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FCSA), instituída pela Resolução CUNI Nº 028, de 22 de maio de 2020. A FCSA congrega os departamentos de Administração e Economia, Administração Pública e Direito e tem como orientação a geração, o desenvolvimento, a socialização, a divulgação e a aplicação de conhecimentos em Direito, Administração e Administração Pública, bem como em suas áreas correlatas, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, integrados à formação profissional, com comprometimento ético e social, em conformidade com os princípios da UFLA.

Simultaneamente a todas as mudanças regimentais demandadas pela nova estrutura organizacional da UFLA, em 24 de julho de 2020 foi instituída a Comissão responsável por elaborar a proposta do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional da UFLA para o período 2021 a 2025. O período de entrega do PDI culminou com todas as mudanças

estruturais em curso, o que motivou a Reitoria a definir como política norteadora do planejamento institucional o alinhamento entre as orientações estratégicas em toda a Universidade, o que envolve a elaboração do que foi nomeado de PDU – Planos de Desenvolvimento das Unidades, sejam elas administrativas (constituídas pelas diretorias da reitoria e pró-reitorias) ou acadêmicas.

Em 7 de janeiro de 2021 foi emitida a Portaria da Reitoria n. 8, que instituiu a estrutura de planejamento estratégico, gerencial e operacional da UFLA para o período 2021 a 2025. Nesse documento, no parágrafo 2º, foi estabelecida a necessidade de entrega do PDU, incluindo uma breve apresentação de cada parte que deveria compor o documento. Em 14 de janeiro de 2021 foi emitida Portaria da FCSA n. 2, que designou comissão responsável pela elaboração do PDU – FCSA, que envolveu representações de chefias, coordenações de curso de graduação e de pós-graduação, Coordenadoria de Gestão Estratégica (CGE), representação de técnicos e representação discente. Foi estabelecida uma agenda de reuniões semanais (duas por semana) a fim de trabalhar na análise de cenários, definição de propósitos e de objetivos gerais da Unidade. Entre 25 de fevereiro e 10 de março foi realizada primeira consulta pública do PDU com a participação de docentes, técnicos, terceirizados e discentes. A maioria das sugestões enviadas foram acatadas parcial ou totalmente pela comissão.

O presente documento apresenta inicialmente a missão, visão e valores da FCSA, além de aspectos gerais que dizem respeito aos seus compromissos regimentais. Na sequência são apresentados os instrumentos de análise estratégica utilizados, de modo alinhado com o PDI da UFLA. Os objetivos, metas, indicadores e ações que devem ser realizados para o período de vigência do PDU estão na sequência da análise SWOT realizada para a FCSA. Por fim, são apresentados os planos de tratamento de risco que deverão ser implementados, a fim de mitigar os obstáculos que por ventura venham a ocorrer durante a execução do plano.

## **2. Missão, visão e valores da FCSA**

A missão é a razão de existência de qualquer organização. A visão é a situação que se deseja alcançar no futuro. Neste caso, como o horizonte temporal do PDU é 2025, o tempo de realização da visão é dentro deste limite. Os valores, por sua vez, são os princípios, os

ideais de comportamento que devem nortear as relações entre as pessoas (docentes, discentes, técnicos e sociedade em geral) e orientar os trabalhos e a busca de resultados.

Após apresentação de uma versão preliminar desses três elementos de definição estratégica em consulta à comunidade da FCSA, foram recebidas contribuições, o que motivou a realização de adequações nos textos.

Deste modo, a missão da FCSA é:

**Contribuir para a formação de profissionais criativos, competentes, crítico-reflexivos, comprometidos com a ética e o processo democrático, por meio da produção e socialização de saberes em ciências sociais aplicadas e pela prática indissociável do ensino, da pesquisa e da extensão, gerando valor para a sociedade.**

A visão:

**Ser reconhecida como unidade acadêmica responsiva, integrada aos anseios da sociedade e comprometida com o desenvolvimento em suas diversas dimensões, seja por meio do ensino, da pesquisa ou da extensão.**

Os valores:

Os valores da UFLA, expressos no PDI são os seguintes: Autonomia; Universalidade; Excelência; Ética; Sustentabilidade; Transparência; Saúde e qualidade de vida; Trabalho em equipe; e Compromisso social.

Além desses, há valores complementares sugeridos pela comunidade da FCSA e que devem também nortear o comportamento das pessoas. São eles:

**Democracia**

**Integridade**

**Respeito**

**Educação pública e de qualidade**

## Inclusão

### 3. Cadeia de Valor

A representação de Cadeia de Valor foi desenvolvida por Porter (1990). Por meio dela é possível representar uma síntese do fluxo dos processos centrais que contribuem para gerar valor para a sociedade. Seguindo a mesma abordagem teórica estabelecida no PDI (UFLA, 2020), a Cadeia de Valor da FCSA está também organizada em três grupos de atividades centrais, sendo elas finalísticas, estratégicas e as de apoio.

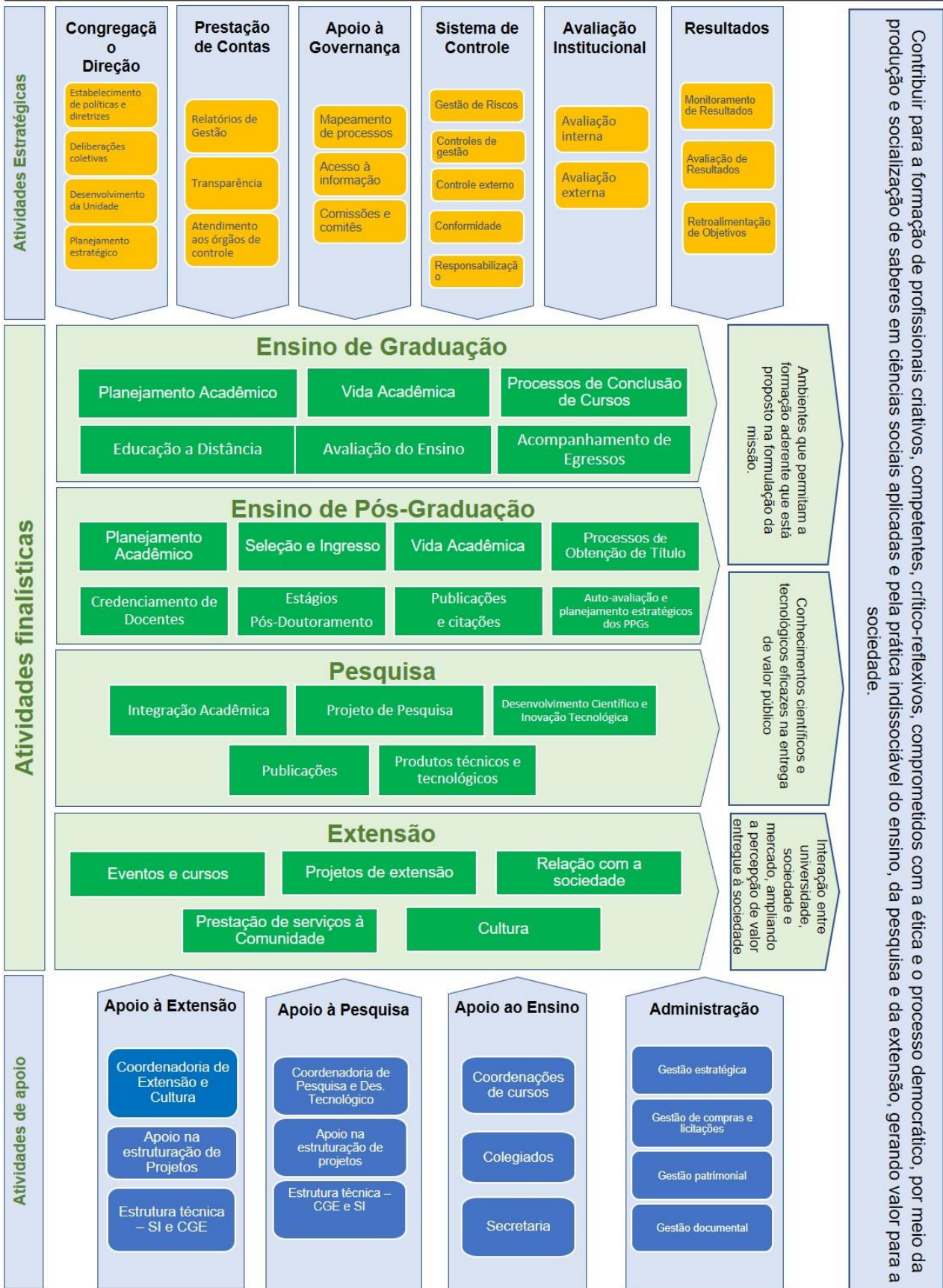
Tabela 1: Grupos de Atividades da Cadeia de Valor da FCSA

GRUPO	DESCRIÇÃO	SUBGRUPOS
Atividades Finalísticas	São as atividades centrais para a realização da missão organizacional. Elas são as mais relevantes na construção de valor público, pois relacionam-se com a entrega de resultados para a sociedade.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ensino de graduação</li><li>• Ensino de pós-graduação</li><li>• Pesquisa</li><li>• Extensão</li></ul>
Atividades Estratégicas	Embora não agreguem diretamente valor público (pois são menos perceptíveis para a sociedade), elas são fundamentais para guiar a organização no sentido da realização de seus objetivos. As funções gerenciais básicas, especialmente o planejamento e o controle, estão incluídas entre essas atividades.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Congregação</li><li>• Direção da Faculdade</li><li>• Prestação de contas</li><li>• Apoio à Governança</li><li>• Sistema de Controle</li><li>• Avaliação</li><li>• Resultados</li></ul>
Atividades de Apoio	As atividades de apoio, embora não sejam tão perceptíveis ao público externo, são fundamentais para agregar valor aos processos internos da própria unidade. Muitas dessas atividades são parcial ou totalmente executadas por outros setores da UFLA, mas a gestão da faculdade e o apoio às atividades finalísticas fazem parte das responsabilidades da FCSA, sendo estas de suma importância para o alcance de sua missão.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoio à Extensão</li><li>• Apoio à Pesquisa e Desenvolvimento tecnológico</li><li>• Estruturas de Apoio ao Ensino</li><li>• Administração</li></ul>

Fonte: Adaptado de UFLA (2020, p. 21).

A Tabela 1 apresenta a representação da Cadeia de Valor aplicada ao contexto da FCSA.

# CADEIA DE VALOR FCSA / UFLA



Modelo: Assessoria de Governança e Gestão da UFLA | dezembro 2018

Figura 1. Cadeia de Valor da FCSA

## 4. Objetivos regimentais

A FCSA têm por finalidade o planejamento e a execução das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão aplicados ao Direito, Administração e Administração Pública, bem como suas áreas correlatas. É regida pela legislação educacional, por um Estatuto, pelo Regimento Interno e por outros Regimentos que disciplinarão o funcionamento e atribuições dos seus Órgãos, Departamentos e Setores vinculados. A FCSA possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira, no âmbito de suas competências, nos termos do Estatuto e Regimento Geral da UFLA.

## 5. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional determina a forma de divisão de trabalho e de responsabilidades da organização. As definições regimentais dos setores que compõem as Unidades Acadêmicas foi transcrita para a representação gráfica (Figura 2), de modo a dar transparência para as relações que se estabelecem no âmbito da FCSA em termos de ordem de divisão de responsabilidades e de unidades colegiadas, assinaladas com margens tracejadas. Essa representação serve para comunicar acerca dos diversos setores que compõem a FCSA.

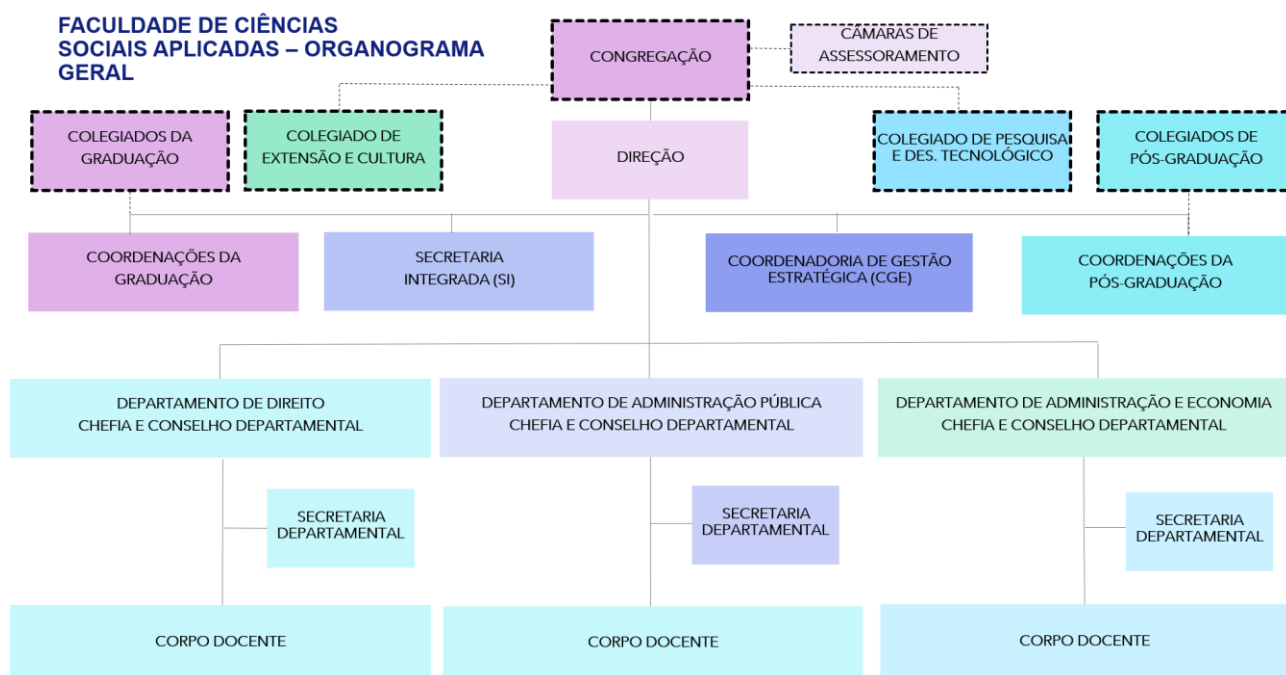


Figura 2: Organograma Geral da FCSA

Embora por meio da Figura anterior se tenha uma noção da relação hierárquica que se estabelece no âmbito da FCSA, os fluxos dos processos não podem ser plenamente capturados por representação vertical típica dos organogramas tradicionais. Na mudança da estrutura organizacional da UFLA, quando foram criadas as Unidades Acadêmicas, a forma de estrutura matricial foi enfatizada como meio para otimização de recursos e de melhoria dos fluxos de trabalho. Por meio da estrutura matricial, combinam-se unidades funcionais (administrativas e de apoio) com departamentos acadêmicos. Desse modo, as unidades de apoio e administrativas – apresentadas na Figura 3 na horizontal, abaixo da direção – são combinadas com os departamentos acadêmicos – apresentados à esquerda na vertical. As linhas pontilhadas mostram possibilidades de fluxos de processos transitarem entre os setores administrativos e de apoio e os departamentos acadêmicos, sem que com isso se estabeleçam relações de autoridade entre ambos.

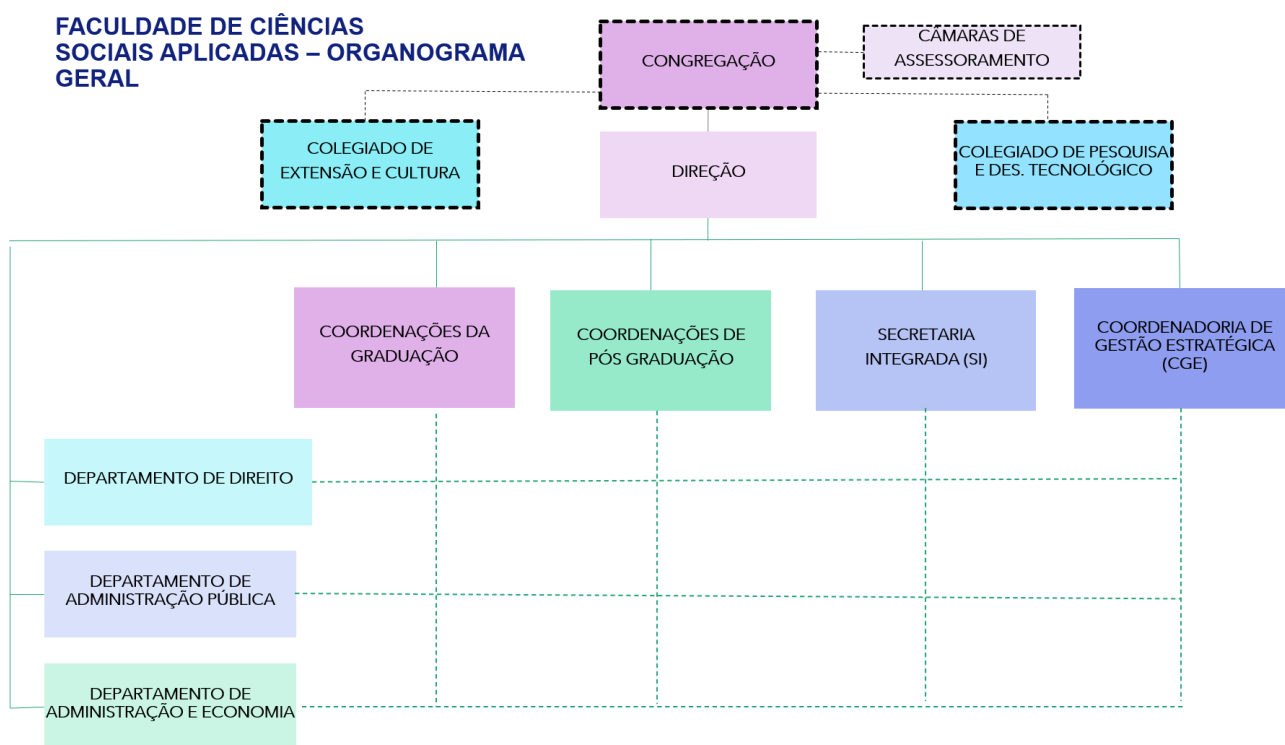


Figura 3. Apresentação do funcionamento matricial dos setores

## 6. Competências e atribuições

As unidades, os órgãos colegiados deliberativos e consultivos vinculados à FCSA, estão listados nessa parte.

## **Departamentos**

Os Departamentos de Administração e Economia, Direito e Administração Pública: representa a divisão administrativa da Unidade Acadêmica, compreendendo componentes curriculares e áreas de conhecimento afins para atuação no ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, extensão e cultura. Os Departamentos são subdivididos em Setores ou Áreas de Especialização.

São atribuições principais dos Departamentos:

- ensino de graduação e de pós-graduação;
- pesquisa e desenvolvimento tecnológico;
- extensão e cultura;
- apoio administrativo.

## **Congregação**

Órgão de deliberação superior da FCSA, competindo-lhe definir e supervisionar a gestão e as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração em seu âmbito de atuação, obedecidas as diretrizes gerais estabelecidas pelos órgãos da Administração Superior da UFLA. Fazem parte da Congregação, o Diretor da Unidade Acadêmica, como Presidente, o vice- diretor, o Coordenador de Gestão Estratégica; o Coordenador de Secretaria Integrada, os Chefes de Departamentos, o Coordenador do Hospital veterinário, os Coordenadores de Cursos de Graduação, os Coordenadores de Programas de Pós-graduação, o Coordenador de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico, o Coordenador de Extensão e Cultura e representantes docentes eleitos, representante dos técnico-administrativos, representantes discentes de Graduação e de Pós-Graduação e representante de políticas de EDI.

São atribuições da Congregação<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Tendo em consideração o fato de que os regimentos estão em processo de construção, sugere-se que na primeira revisão do PDU se façam os devidos ajustes nessas atribuições, conforme definidas no regimento interno da FCSA.



- elaborar o Regimento Interno da Unidade Acadêmica e submetê-lo à aprovação do Conselho Universitário;
- aprovar os Regimentos Internos dos Departamentos e demais órgãos vinculados, sendo vetados os conflitos com o Estatuto, com o Regimento Interno da Unidade Acadêmica e com esse Regimento Geral;
- elaborar e aprovar o seu Regimento Interno e submetê-lo à aprovação do Conselho Universitário;
- organizar o processo de escolha da Direção da Unidade Acadêmica, respeitada a legislação vigente;
- propor ou manifestar-se sobre a criação, o desmembramento, a fusão, a extinção e a alteração de nome de Departamento e demais órgãos vinculados à Unidade Acadêmica e submetê-la ao Conselho Universitário;
- elaborar e aprovar resoluções que regulem o funcionamento acadêmico e administrativo da Unidade Acadêmica, em consonância com o Estatuto, com o Regimento Interno da Unidade Acadêmica, com esse Regimento Geral e demais normas emanadas pela Direção Executiva da Universidade;
- eleger seus representantes para o Conselho Universitário;
- eleger seus representantes para o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- indicar um coordenador de graduação e de pós-graduação para integrarem os conselhos das respectivas pró-reitorias;
- participar das sessões solenes de outorga de graus e diplomas;
- elaborar e aprovar o Plano de Desenvolvimento da Unidade Acadêmica em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFLA;
- supervisionar as atividades dos Departamentos e demais órgãos vinculados, compatibilizando os respectivos planos de trabalho, quando for o caso;
- apreciar anualmente a proposta orçamentária da Unidade Acadêmica e o Planejamento Anual de Contratações de materiais e serviços, em consonância com as diretrizes institucionais e com a legislação vigente;
- aprovar comissões examinadoras de concursos para provimento de cargos de docentes na forma estabelecida em normas gerais de concursos definidas pelos Conselhos Superiores da UFLA;

- manifestar-se sobre pedidos de movimentação de servidores da ou para a Unidade Acadêmica;
- propor e opinar sobre o afastamento dos servidores lotados na Unidade Acadêmica para fins de qualificação, aperfeiçoamento, ou prestação de cooperação técnica;
- aprovar em seu âmbito de atuação a sua política de pesquisa, de ensino e de extensão em conformidade com o PDI;
- aprovar os projetos pedagógicos de cursos e programas de pós-graduação e de extensão e encaminhá-los para homologação das respectivas Pró-reitorias;
- propor sobre a celebração de instrumentos jurídicos referentes ao ensino, à pesquisa e à extensão e encaminhá-los para homologação das respectivas Pró-reitorias;
- deliberar sobre a programação regular de extensão e cultura mediante proposta do Colegiado de Extensão e Cultura, de acordo com a política institucional de extensão e cultura da Unidade Acadêmica;
- praticar os atos de sua competência relativos ao Regime Disciplinar;
- instituir comissões;
- aprovar as contas da gestão do Diretor da Unidade Acadêmica;
- propor a criação e a extinção de cursos de pós-graduação *Lato Sensu* e submeter à Pró-reitoria de Pós-graduação;
- avocar para si o exame e a deliberação sobre matérias de interesse da Unidade Acadêmica;
- julgar os recursos que lhe forem interpostos.

## **Diretoria**

Diretoria da FCSA, exercida pelo Diretor, é o órgão ao qual compete supervisionar os programas de ensino, pesquisa e extensão e a execução das atividades administrativas, no âmbito de sua atuação, dentro dos limites estatutários e regimentais.

São atribuições principais do diretor:

- atuar como principal autoridade administrativa e representativa da Unidade Acadêmica, cumprindo e fazendo cumprir as deliberações da Congregação e as determinações dos Órgãos Superiores da UFLA e da legislação vigente;
- submeter à Congregação, nos primeiros trinta dias do seu mandato, o Plano de Gestão elaborado em conformidade com o PDI e o PDU;
- designar, em caráter especial e temporário, comissões, assessorias e grupos de trabalho para atender problemas específicos da Unidade Acadêmica;
- propor diretrizes e ações sobre assuntos de ordem acadêmica;
- supervisionar as atividades didático-científicas e os serviços administrativos;
- propor à Congregação as diretrizes para a elaboração do orçamento anual e as prioridades para a aplicação dos recursos;
- submeter anualmente à Congregação a prestação de contas das atividades realizadas no ano anterior;
- ser a autoridade competente da Unidade Acadêmica que autoriza as compras de materiais e contratações de serviços;
- organizar a pauta, convocar e presidir as reuniões da Congregação;
- decidir sobre matéria de urgência ad referendum da Congregação, submetendo sua decisão ao referido Colegiado na reunião subsequente;
- integrar, na qualidade de membro nato, o Conselho Universitário;
- acompanhar a vida acadêmica do corpo discente da Unidade Acadêmica, considerando indicadores de desempenho acadêmico, o desenvolvimento dos projetos pedagógicos e as condições estruturais do curso, dentre outros;
- acompanhar os indicadores de qualidade da vida acadêmica, conforme definido pela Congregação;
- garantir o diálogo com representantes de políticas de EDI e coordenadores de cursos e programas visando a implementação de ações voltadas para a equidade, diversidade e inclusão;
- implementar ações de transparência, fortalecendo a comunicação entre os membros da Unidade Acadêmica;

- implementar as políticas da Unidade Acadêmica para o ensino de graduação, o ensino de pós-graduação, a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, a extensão e a cultura em seu âmbito de atuação, em consonância com as políticas institucionais;
- zelar pelo cumprimento dos prazos estabelecidos nos Calendários Letivos e Cronogramas Acadêmicos da UFLA;
- autorizar o aceite de doação de bens móveis à Unidade Acadêmica, observada a legislação vigente e as normas institucionais;
- exercer qualquer outra atribuição que a Congregação lhe conferir, bem como os Conselhos Superiores ou a Direção Executiva e, de acordo com a legislação vigente.

### **Colegiados de graduação**

Os cursos de graduação em Administração, Administração Pública (presencial e EaD) e Direito possuem colegiados específicos. Os colegiados têm responsabilidade no planejamento, no acompanhamento, no controle e na avaliação das atividades de ensino de cada curso de graduação.

São atribuições dos Colegiados de Cursos de Graduação:

- elaborar o Projeto Pedagógico do Curso em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais, com o Plano de Desenvolvimento Institucional e com o Projeto Pedagógico Institucional para apreciação da Congregação e posterior submissão à Pró-reitoria de Graduação;
- manter atualizado e gerir o Projeto Pedagógico do Curso, coordenando e supervisionando o seu funcionamento;
- executar as diretrizes estabelecidas pelo CEPE e pela Pró-reitoria de Graduação;
- exercer a coordenação interdisciplinar, visando a conciliar os interesses de ordem didática, científica e estratégica dos Departamentos com os do Curso;

- promover continuamente ações de correção das deficiências e fragilidades do Curso, especialmente em razão dos processos de autoavaliação e de avaliação externa;
- emitir parecer sobre assuntos de interesse do Curso;
- eleger, entre os membros docentes, um Coordenador Adjunto;
- julgar, em grau de recurso, as decisões do Coordenador de Curso;
- estabelecer mecanismos de orientação acadêmica aos estudantes do Curso;
- elaborar, em colaboração com a Pró-reitoria de Graduação, o horário das atividades letivas.

### **Colegiados dos Programas de Pós-graduação**

A coordenação, o planejamento, o acompanhamento, o controle e a avaliação das atividades de ensino de cada Programa de Pós-graduação serão exercidos por um Colegiado de Programa de Pós-graduação

São atribuições dos Colegiados de Programas de Pós-Graduação:

- elaborar o Projeto Pedagógico do Programa de Pós-graduação em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais, com o Plano de Desenvolvimento Institucional e com o Projeto Pedagógico Institucional para apreciação da Congregação da FCSA e posterior submissão à Pró-reitoria de Pós-graduação;
- executar as diretrizes estabelecidas pelo CEPE e pela Pró-reitoria de Pós-graduação;
- exercer a coordenação interdisciplinar, visando conciliar os interesses de ordem didática, científica e estratégica dos Departamentos com os do Programa;
- promover continuamente ações de correção das deficiências e fragilidades do Programa, especialmente em razão dos processos de autoavaliação e de avaliação externa;
- emitir parecer sobre assuntos de interesse do Programa;
- eleger, entre os membros docentes, um Coordenador Adjunto;

- julgar, em grau de recurso, as decisões do Coordenador do Programa;
- estabelecer mecanismos de orientação acadêmica aos estudantes do Programa;
- elaborar, em colaboração com a Pró-reitoria de Pós-graduação, o horário das atividades letivas.

### **Colegiado de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico**

Órgão colegiado responsável pela coordenação, planejamento, acompanhamento, controle e avaliação das atividades de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico no âmbito da FCSA. A coordenação, cujo representante tem acento na Congregação, deve ser realizada por docente permanente vinculado a Programa de Pós-graduação da FCSA.

São atribuições do Colegiado de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico:

- propor à Congregação ações relacionadas às atividades de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico da FCSA;
- emitir parecer sobre os planos, programas e projetos de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico, propostos no âmbito da FCSA;
- acompanhar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos de pesquisa desenvolvidos na FCSA;
- atuar como interlocutor entre a Pró-reitoria de Pesquisa e a FCSA;
- desempenhar outras atividades conforme atribuições da Direção e da Congregação da FCSA.

### **Colegiado de Extensão e Cultura**

Órgão colegiado responsável pela coordenação, planejamento, acompanhamento, controle e avaliação das atividades de extensão e de cultura no âmbito da unidade. A coordenação, cujo representante tem acento na Congregação, deverá ser exercida por docente com experiência em projetos de extensão.

São atribuições do Conselho de Extensão e Cultura:

- propor à Congregação da FCSA ações relacionadas às atividades de extensão e de cultura, de acordo com a política institucional de extensão e cultura estabelecida pelo CUNI;
- emitir parecer sobre os planos, programas e projetos de extensão e cultura propostos no âmbito da FCSA;
- acompanhar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos de extensão e cultura desenvolvidos na FCSA;
- elaborar o relatório anual das atividades de extensão e cultura da FCSA;
- avaliar e organizar o registro de relatórios anuais de atividades dos Núcleos de Extensão no âmbito da FCSA;
- estabelecer requisitos para a admissão de participantes nos cursos de extensão;
- desempenhar outras atividades conforme atribuições da Direção e da Congregação da FCSA.

### **Conselhos departamentais**

Órgãos deliberativos dos departamentos vinculados a FCSA. Composto pelo chefe e sub-chefe do Departamento; um docente representante de cada Setor do Departamento; representante(s) dos técnico-administrativos, representante(s) discente(s) e outros representantes, propostos pelo Conselho Departamental, com aprovação da Congregação.

São atribuições do Conselho Departamental:

- elaborar o Regimento Interno do Departamento e submetê-lo à Congregação da Unidade Acadêmica para apreciação e aprovação;
- organizar o processo de eleição da Chefia do Departamento;
- pronunciar-se, sempre que convocado, sobre matéria de interesse do Departamento;
- aprovar e encaminhar à Direção da Unidade Acadêmica o Plano de Ação, em conformidade com o PDU e o PDI, e o Relatório Anual das atividades do Departamento;

- sugerir normas, critérios e providências à Congregação da Unidade Acadêmica sobre a execução das atividades de graduação, de pós-graduação, de pesquisa e de extensão;
- propor à Congregação da Unidade Acadêmica, isoladamente ou em conjunto com outros Departamentos, a criação de cursos de pós-graduação;
- conhecer e deliberar sobre assuntos de natureza didática que não forem da competência dos colegiados de curso;
- aprovar, no âmbito de sua competência e conforme definições regimentais, a seleção, admissão, transferência, colaboração técnica ou afastamento de docentes e técnicos administrativos;
- aprovar plano de trabalho e relatório de atividade docente em conformidade com as necessidades do Departamento e com a legislação vigente;
- opinar sobre a remoção, redistribuição, dispensa ou exoneração de servidores, na forma da lei;
- aprovar e coordenar a realização de processo seletivo para monitores de ensino, respeitadas as normas vigentes, e definir a constituição das respectivas bancas examinadoras;
- aprovar o plano de aplicação de recursos destinados ao departamento;
- propor ou opinar sobre adequações em componentes curriculares relacionados ao departamento, especialmente por ocasião de reformulação de projetos pedagógicos de cursos;
- deliberar sobre outras matérias previstas em lei ou estabelecidas pela Congregação e pelos Conselhos Superiores.

### **Coordenadoria de Gestão Estratégica**

Órgão de caráter executivo e consultivo, que terá como competência o planejamento, a organização, a direção e o controle de todas as atividades administrativas no âmbito da FCSA.

São atribuições da coordenadoria de Gestão estratégica:



- atuar na gestão de processos de compras e contratações pela FCSA, em conformidade com a rotina de ações e procedimentos da Pró-reitoria de Planejamento e Gestão da UFLA;
- elaborar o Planejamento Anual de Contratações (PAC) e efetuar o levantamento de demandas dos setores ligados à FCSA;
- realizar a intermediação de contatos e cobranças aos gestores e fiscais de contratos no âmbito da FCSA;
- responsabilizar-se pela execução da Matriz Orçamentária da FCSA;
- estabelecer políticas internas de descentralização de recursos da Matriz Orçamentária relacionadas aos Departamentos e demais órgãos vinculados à FCSA;
- executar a liberação de recursos orçamentários para demandas específicas, após análise e autorização do Diretor;
- atuar na gestão do Programa de Apoio à Pós-graduação (PROAP) no âmbito da FCSA, em conformidade com as rotinas de ações e procedimentos da Pró-reitoria de Pós-graduação da UFLA;
- registrar no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) e solicitar todos os afastamentos vinculados à Direção da FCSA e às atividades da Pós-graduação, nos termos da legislação vigente;
- coordenar a elaboração do Plano de Desenvolvimento da FCSA em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFLA;
- emitir pareceres e relatórios sobre matéria de sua competência;
- outras atribuições definidas pela Direção da FCSA

### **Coordenadoria da Secretaria Integrada**

Órgão responsável pelo planejamento e execução das rotinas de processos administrativos e acadêmicos relativos aos cursos de graduação e aos programas de pós-graduação, em estreita articulação com os demais órgãos componentes da gestão acadêmica na UFLA.

São atribuições principais da Secretaria Integrada:

- auxiliar e apoiar o Diretor da FCSA na execução de atividades administrativas e acadêmicas a ele inerentes;

- assessorar as coordenações de cursos de graduação e de programas de pós-graduação nas tarefas administrativas e na implementação das deliberações dos respectivos Colegiados e dos Conselhos Superiores;
- assessorar as coordenações de pesquisa e desenvolvimento, tecnológico e de extensão e cultura, nas tarefas administrativas e na implementação das deliberações dos respectivos Colegiados e dos Conselhos Superiores;
- conhecer as especificidades dos projetos pedagógicos e regulamentos específicos dos cursos;
- manter registro documental de composição e de deliberações dos Colegiados de Cursos, do Núcleo Docente Estruturante e demais documentos relacionados aos cursos, observadas as orientações das Pró-reitorias de Graduação e de Pós-graduação;
- atender rotineiramente aos estudantes de graduação e de pós-graduação em horários estabelecidos pela Direção da FCSA e observadas as deliberações dos Conselhos Superiores;
- prestar esclarecimentos relativos a pedidos de informações advindos da comunidade interna e externa, sobre aspectos acadêmicos, normas regimentais e outras aos estudantes da graduação e da pós-graduação e à comunidade em geral, quando solicitado;
- realizar, em articulação com as Pró-reitorias de Graduação e de Pós-graduação, trâmites e procedimentos típicos da rotina de secretaria acadêmica de cursos estabelecidos em instruções normativas emitidas pela Congregação da FCSA, pelos Conselhos de Graduação e de Pós-graduação, por resoluções relacionadas ao ensino emitidas pelos Conselhos Superiores ou em portarias dos Pró-reitores respectivos;
- avaliar, criticar e propor melhoria de procedimentos acadêmicos;
- auxiliar as coordenações de cursos de graduação e de programas de pós-graduação na confecção do horário das aulas, bem como lançar semestralmente a oferta de disciplinas de pós-graduação;
- auxiliar as coordenações de cursos de graduação na organização das atividades de recepção de calouros;
- apoiar as coordenações de cursos de graduação e estudantes em época de inscrição/realização do ENADE, de preenchimento de procedimentos de reconhecimento de cursos ou de credenciamento institucional e demais

processos de avaliação de mesma natureza, em consonância com as orientações da Pró-reitoria de Graduação;

- apoiar as coordenações de cursos de pós-graduação em época de preenchimento de instrumentos de avaliação da pós-graduação, em consonância com as orientações da Pró-reitoria de Pós-graduação;
- apoiar os procedimentos relacionados aos processos seletivos e trâmites de defesas da graduação e da pós-graduação;
- realizar a gestão das bolsas de pós-graduação, seguindo as normativas das agências de fomento e a regulamentação interna da UFLA;
- emitir histórico, declarações e outros documentos solicitados por estudantes, em consonância com as orientações da Diretoria de Registro e Controle Acadêmico (DRCA/PROGRAD e DRCA/PRPG);
- administrar os trâmites do Programa de Apoio a Discentes com Necessidades Educacionais Especiais (PADNEE);
- gerir a publicação de informações sobre os cursos nos sites institucionais, plataformas e outros recursos;
- gerir os procedimentos de Atividades Vivenciais, Docência Voluntária, Estágios, Mobilidade Acadêmica e Programas de Monitoria (níveis I e II);
- responsabilizar-se pela disponibilização de atos e documentos oficiais da UA no Portal da Transparência da UFLA ou no Diário Oficial da União, quando for o caso;
- emitir pareceres e relatórios sobre matéria de sua competência.

### **Assembleias Departamentais**

Órgãos colegiados consultivos no âmbito de cada Departamento. Integram Assembleia Departamental o Chefe do Departamento, todos os docentes lotados no Departamento; representantes dos servidores técnico-administrativos lotados no Departamento, na proporção máxima de até quinze por cento dos membros da Assembleia Departamental, representantes do corpo discente de Graduação e de Pós-Graduação matriculados nos cursos e programas cujas coordenações sejam vinculadas ao Departamento, perfazendo em conjunto a proporção máxima de até quinze por cento dos componentes da Assembleia Departamental

São atribuições principais da Assembleia Departamental:

- eleger a Chefia do Departamento e submetê-la ao Conselho Departamental para homologação;
- reunir-se periodicamente como órgão consultivo, desde que solicitada pelo Chefe de Departamento e, ou, pelo Conselho Departamental;
- elaborar o Plano de Desenvolvimento do Departamento em conformidade com o Plano de Desenvolvimento da Unidade Acadêmica e submetê-lo à aprovação do Conselho Departamental.

## **6 Serviços prestados**

Os serviços oferecidos pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas estão subdivididos nos seguintes grupos: Departamento de Administração e Economia (DAE); Departamento de Administração Pública (DAP); Departamento de Direito (DIR); Secretarias Departamentais e Secretaria Integrada.

### **Departamento de Administração e Economia (DAE)**

1. Graduação em Administração;
2. Pesquisa em Administração;
3. Extensão em Administração.

### **Departamento de Administração Pública (DAP)**

1. Graduação em Administração Pública;
2. Graduação em Administração Pública à Distância;
3. Pesquisa em Administração Pública;
4. Extensão em Administração Pública.

### **Departamento de Direito (Dir)**

1. Graduação em Direito;
2. Pesquisa em Direito;
3. Extensão em Direito;
4. Assistência jurídica nas seguintes áreas: Direito Civil e Direito Processual Civil; Direito Penal e Direito Processual Penal; Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho. Todos os atendimentos são realizados diretamente pelos estudantes, sob supervisão de professores.

### **Secretarias Departamentais**

1. Abertura de Ordens de Serviço;

2. Auxiliar a chefia no processo de promoção a Classe E, com denominação de professor titular;
3. Auxílio no planejamento de aplicação de recursos da matriz departamental;
4. Avaliação de estágio probatório de docentes;
5. Conferência de horário;
6. Controle e gestão de processos;
7. Emissão de declaração para discente;
8. Emissão de declaração para docente substituto;
9. Fechamento de nota antecipada;
10. Lançamento de viagens de servidores docentes e técnicos no SCDP;
11. Organização de concurso público de docente;
12. Organização de docência voluntária para estudantes de Pós-Graduação;
13. Organização de eventos;
14. Organização de exame de suficiência;
15. Organização e participação de banca de avaliação de estágio probatório de servidor técnico administrativo;
16. Organização para seleção de professor substituto;
17. Serviços de reprografia;
18. Solicitação de materiais.

### **Secretaria Integrada**

1. Agendamento de salas e anfiteatros sob responsabilidade da FCSA;
2. Alocações de docentes nas disciplinas de graduação;
3. Aproveitamento de créditos dos programas de Pós-Graduação;
4. Atendimento geral ao público;
5. Atualização da Plataforma Sucupira;
6. Auxílio financeiro a estudante;
7. Bancas de qualificação e defesa;
8. Cadastramento de bolsas de Pós-Graduação;
9. Cadastro de ofertas de disciplinas dos Programas de Pós-Graduação;
10. Cadastro de docentes voluntários;
11. Controle e gestão de processos diversos;
12. Controle, impressões e assinaturas de diários de graduação;
13. Correções de notas e faltas de disciplinas de graduação;
14. Declarações e comprovantes dos Programas de Pós-Graduação;

15. Disciplina isolada;
16. Divulgação de Pós-Doutorado;
17. Doutorado Sanduíche;
18. Elaboração de portarias, resoluções e outros documentos oficiais da FCSA;
19. Empréstimo de materiais e equipamentos sob responsabilidade da FCSA;
20. Gestão de bolsas ao longo do semestre;
21. Gestão de diárias para a Pós-Graduação;
22. Gestão de recurso FAPEMIG (FUNDECC);
23. Gestão dos recursos PROAP;
24. Organização de eventos;
25. Orientações diversas dos Programas de Pós-Graduação;
26. Pedidos de transporte para a Pós-Graduação;
27. Planejamento e execução do processo seletivo de monitoria: voluntária e remunerada;
28. Processo seletivo dos programas de Pós-Graduação;
29. Professor visitante no Brasil e no exterior;
30. Registro e controle de materiais de almoxarifado;
31. Relatório de desempenho acadêmico dos Programas de Pós-Graduação;
32. Secretariat a Congregação da FCSA;
33. Serviços de reprografia;
34. Solicitação de interrupção de férias;
35. Solicitação de manutenção em equipamentos de informática da FCSA;
36. Solicitação de manutenções gerais da SI/FCSA;
37. Trâmites dos candidatos selecionados nos Programas de Pós-Graduação;
38. Trâmites Pós-Defesa.
39. Demais apoios ao Mestrado em Administração
40. Demais apoios ao Doutorado em Administração
41. Demais apoios Mestrado Profissional em Administração Pública
42. Demais apoios ao Mestrado Profissional em Desenvolvimento Sustentável e Extensão
43. Apoio à Pesquisa em Administração, Administração Pública e Desenvolvimento Sustentável e Extensão.

A carta de serviços está disponível em: <http://www.ufla.br/cartadeservicos/servicos-prestados-aos-usuarios/unidades-academicas-ufla/33-servicos-ao-usuario/unidades-academicas/faculdades/faculdade-de-ciencias-sociais-aplicadas>.

## 7 Horário de atendimento

Diversos aspectos devem ser considerados na definição dos horários de atendimento na FCSA. Durante a Pandemia, por exemplo, o atendimento físico está suspenso. Por meio dessa experiência é possível desenvolver competências de resolução de pendências dos usuários dos setores e de atendimento rotineiro por meio de plataformas virtuais. Entretanto, essa não é a lógica desejável a ser praticada em situação comum de trabalho, embora se possa extrair dela alguns aprendizados.

**É importante frisar que dois dos três departamentos constituintes da FCSA possuem cursos noturnos.** Simultaneamente também é possível observar que muitas das rotinas da Universidade, especialmente as administrativas, acontecem no período diurno, acarretando dificuldades tanto a docentes como a um grupo reduzido de servidores técnicos administrativos de ajustarem seu tempo viabilizando atendimento nos 3 turnos do dia.

Os horários serão definidos considerando principalmente o interesse público e, secundariamente, a disponibilidade de técnicos, especialmente nas secretarias departamentais e integrada.

## 8 Objetivos, metas, indicadores de resultados e ações

Nesta parte está apresentado o percurso de realização da análise de contextos para a definição dos objetivos estratégicos que fundamentam a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FCSA). A análise foi realizada com base no contexto decorrente da aprovação do PDI 2021-2025 da UFLA – de modo a preservar o alinhamento estratégico, de análise de cenários e de análise SWOT.

### Alinhamento com o PDI

As tabelas apresentadas na sequência remetem aos objetivos expressos no PDI (UFLA, 2020) que servirão de alinhamento para a elaboração dos objetivos estratégicos da FCSA. É imprescindível que os objetivos da Faculdade contribuam para o alcance dos objetivos da UFLA. Esse será um critério de seleção dos objetivos a serem estabelecidos no PDU-FCSA.

Tabela 2: Objetivos da dimensão Governança, Aprendizagem e Recursos

<b>Objetivos PDI 2021-2025 - DIMENSÃO GOVERNANÇA, APRENDIZAGEM E RECURSOS</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
Promover o alinhamento estratégico em todos os níveis organizacionais	Garantir que 100% dos planos em níveis de pró reitorias, faculdades, escolas e institutos estejam alinhados com o PDI
Aprimorar os mecanismos de Transparência e Prestação de Contas	Manter a página institucional específica para Transparência e Prestação de Contas com informações atualizadas trimestralmente
Aprimorar os mecanismos de divulgação dos serviços prestados	Atualizar anualmente a Carta de Serviços ao Cidadão institucional
Aprimorar a Gestão de Riscos institucional	Garantir que 100% dos planos em níveis de pró reitorias, faculdades, escolas e institutos contemplem a gestão de riscos
Aprimorar os sistemas de controle e monitoramento de gestão	Garantir que 100% das pró reitorias, faculdades, escolas e institutos mantenham sistema de controle e monitoramento de metas e indicadores
Consolidar a transformação digital por meio da expansão e aprimoramentos dos serviços digitais	Expandir e aprimorar a prestação de 100% serviços com potencial de digitalização
Implementar o PDTIC 2021- 2025	Atender 100% das metas cujas necessidades no PDTIC 2021-2025 estejam com prioridades (GUT) igual ou superior a 100
Desenvolver a Gestão por Competências	Mapear 100% dos processo das unidades organizacionais
	Mapear as competências gerais e gerenciais da instituição
	Mapear 100% das competências específicas
Promover estudo de viabilidade de implantação do teletrabalho	Identificar 100% das atividades presenciais passíveis de implantação de teletrabalho
Promover ações para incentivar a permanência dos servidores na instituição	Reduzir a 0 (zero) o número de vacâncias por exoneração à pedido, por redistribuição e por movimentação ao ano
Aprimorar os mecanismos de Gestão de Pessoas	Implantar o sistema SISREF para aferição de frequência. Atualizar normativos referentes a gestão de Pessoas
Estabelecer procedimentos estruturados para transição de gestão	Estabelecer procedimentos estruturados para transição de gestão para a Reitoria, as pró reitorias, as faculdades, as escolas e os institutos
Promover condições assistivas aplicando tecnologias emergentes para gestão dos serviços no campus	Alcançar 100% de cobertura de serviços inteligentes na área demanda no campus
Gerir a Segurança da Informação e Privacidade de Dados em conformidade com a legislação e boas práticas	Alcançar 100% de conformidade com as leis de Segurança da Informação e Comunicações até o final de 2025



Tabela 3: Objetivos da dimensão Processos Internos

<b>Objetivos PDI 2021-2025 - DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
Identificar junto à população, demandas e necessidades de resultados de pesquisas que possam trazer benefícios à sociedade	Implementar plataforma de identificação de necessidades de demandas de pesquisa pela sociedade
Promover por meio de divulgação dos resultados da pesquisa, a difusão do conhecimento e a popularização da ciência	Criar 5 canais de comunicação da pesquisa com a sociedade até 2025
Ampliar as pesquisas em parceria com o setor público	Ampliar o número de projetos de pesquisa em parceria com órgãos públicos em 100% até 2025
Ampliar as pesquisas em parceria com o setor privado	Ampliar o número de projetos de pesquisa em parceria com o setor privado em 100% até 2025
Aumentar a publicação de artigos científicos em periódicos de alto impacto.	Atingir, até o final de de 2025, 40% de artigos publicados em periódicos Q1e Q2 nas principais bases bibliométricas.
Aumentar o fator de impacto das publicações científicas da UFLA	Atingir até o final de de 2025 o fator de impacto normalizado de 0,8.
Fortalecer, pela extensão, a relação dialógica entre universidade e sociedade de modo que a população possa se beneficiar da democratização do acesso ao conhecimento por meio da popularização da ciência	Ampliar o número de projetos de extensão em 100% até 2025
Fortalecer a relação institucional entre a UFLA e prefeituras e Organizações da Sociedade Civil	Ampliar o número de contratos e convênios com prefeituras e Organizações da Sociedade Civil em 100% até 2025
Fortalecer a relação institucional entre a UFLA e setor empresarial	Ampliar o número de contratos e convênios com empresas em 100% até 2025
Elevar a Taxa de Sucesso da Graduação (TSG)	Elevar a Taxa de Sucesso da Graduação para 70% até 2025
Estimular a procura de estudantes de graduação pela universidade	Manter a relação candidato/vagas média dos cursos nos processos seletivos em, pelo menos, 12 por 1 Ocupar 100% das vagas de ingresso com matrículas
Atualizar os PPC dos programas de pós graduação da UFLA	Atualizar 100% dos PPC dos programas de pós-graduação da UFLA até 2024
Estimular a procura de estudantes de pós graduação pela universidade	Manter o número de estudantes de pós-graduação brasileiros até 2025 Manter o número de estudantes de pós-graduação estrangeiros até 2025
Ampliar a oferta de cursos de especialização	Ampliar em 300% o número de cursos de especialização da UFLA
Implementar o programa de autoavaliação e planejamento estratégico dos PPGs	Implementar o programa de autoavaliação e planejamento estratégico de PPGs até 2022
Aprimorar a Internacionalização Institucional	Subir em 5 pontos percentuais o índice de citações obedecendo os critérios do THE. Aumentar em 10% a colaboração de estrangeiros nos artigos publicados pela UFLA

	Aumentar em 10% os índices de reputação em Rankings Internacionais
Ampliar a captação de recursos internacionais	Aumentar em 50% o número de projetos com recursos internacionais
Implantar a política de gestão de processos	Obter 100% dos processos da Instituição vinculados à sua cadeia de valor mapeados
Executar efetivamente o orçamento descentralizado às Unidades Acadêmicas	100% do orçamento descentralizado será executado pelas Unidades Acadêmicas em um período de 3 anos
Executar com eficiência e eficácia o orçamento OCC aprovado na LOA	Executar 100% do orçamento OCC anualmente
Realizar as compras e contratações institucionais com eficiência e eficácia	Atingir em 3 anos que 95% dos itens requisitados sejam contratados
	Tempo médio de contratação ser de até 120 dias
Fortalecimento da Comunicação Institucional com a sociedade	Nota 4 na pesquisa de autoavaliação institucional da CPA até 2025
Fortalecimento da Comunicação Institucional com a comunidade acadêmica	Nota 4 na pesquisa de autoavaliação institucional da CPA até 2025
Fortalecimento da Comunicação Institucional com organizações públicas e privadas	Atender, no mínimo, 75% das demandas de comunicação institucional com organizações públicas e privadas até 2025
Buscar continuamente recursos extraorçamentários para investimento e custeio	Obter por meio de recursos extraorçamentários, 100% do valor disponibilizado no orçamento anual para investimento. Obter por meio de recursos de custeio extraorçamentários, recursos suficientes para 100% do funcionamento da instituição

Tabela 4: Objetivos da dimensão Resultados e Sociedade

<b>Objetivos PDI 2021-2025 - DIMENSÃO RESULTADOS E SOCIEDADE</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
Aprimorar a qualidade dos cursos de graduação	Manter a UFLA entre as 10 melhores IFES no IGC
Aprimorar a qualidade dos cursos de pós-graduação	Manter a UFLA entre as 10 melhores IFES no IGC
Aproximar o desenvolvimento científico tecnológico produzido pela UFLA com demandas de setores produtivos e por meio da transferência de novas tecnologias	Aumentar em 20% o número de projetos de ensino, pesquisa e extensão que levem desenvolvimento tecnológico para a iniciativa privada e setores públicos específicos, comprovados por meio dos produtos/serviços gerados
Utilizar a Tecnologia da Informação e Comunicação com o uso de conceitos de Campus Inteligente reduzindo os custos e consumo de recursos.	Implementar 15 projetos de Campus Inteligente, que melhorem a eficiência na prestação de serviços disponibilizados à comunidade acadêmica e na captura de informações que auxiliem a tomada de decisão pela equipe gestão universitária.
Fortalecer o desenvolvimento da Sustentabilidade Ambiental da instituição	Avançar duas posições no ranking Greenmetrics até 2025
Implantar sistema de acompanhamento de egressos	Acompanhar 30% dos egressos formados nos últimos 25 anos, com o ano de 2020 como referência

## Análise de Cenários

A Tabela seguinte apresenta uma análise das macrotendências políticas, socioeconômicas e legais resultantes da análise de cenário realizada no âmbito das comissões do PDI e expandida pela comissão do PDU-FCSA.

Tabela 5: Macrotendências Identificadas no PDI e PDU

	Macrotendências mais prováveis para os próximos 5 anos		
	Política	Economico-social	Legais
<b>Consequências para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão na UFLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilidade Política</li> <li>- Reformas tributárias e administrativa</li> <li>- Teto dos gastos (EC 95)</li> <li>- Portaria 1.122 /2020 MCTIC</li> <li>- Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031 (Decreto nº 10.531/2020)</li> <li>- Plano Nacional de Educação</li> <li>- Diretrizes resultantes do Plano Nacional de Pós-Graduação</li> <li>- Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016-2022</li> <li>- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)</li> <li>- PPA 2020-2023 (Lei 13.971/2019)</li> <li>- Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022 (Decreto 10.332/2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise Econômica</li> <li>- Desemprego</li> <li>- Queda na arrecadação fiscal</li> <li>- Transformações dos processos de socialização</li> <li>- Redução do poder aquisitivo de algumas famílias</li> <li>- Aumento da desigualdade social</li> <li>- Redução ou estagnação orçamentária - Avanço e uso intensivo de Tecnologias de Informação - Incerteza relativa ao comportamento da pandemia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei 11.196/05: Lei do Bem</li> <li>- Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação</li> <li>- Lei Complementar 173(2019) - Decreto Nº 7.234, de 19 de julho de 2010, que dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES)</li> <li>- Normas infralegais</li> <li>- Decreto nº 9.203/2017, alterado pelo Decreto nº 9.901/2019</li> <li>- Normativa Conjunta CGU/MP nº 1/2016</li> <li>- Portaria CGU 1089/2018</li> <li>- Instrução Normativa do Tribunal de Contas da União (TCU) nº 84/2020</li> <li>- Elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico (IN Min. Econ. 24/2020)</li> </ul>
1	- Redução do número de servidores e colaboradores terceirizados	- Redução na capacidade de investimento em capital	- Aumento na demanda da sociedade por desenvolvimento científico e inovação tecnológica.
2	- Reestruturação na carreira de docentes e TAES	- Redução em programas de bolsas ofertados pela UFLA	- Aumento na capacidade de captação de recursos na iniciativa privada
3	- Redução de recurso de fomento público à pesquisa	- Redução em programas de bolsas pelas agências de fomento	- Aumento no número de bolsas ofertadas pela iniciativa privada
4	- Aumento das demandas da sociedade por ciência e tecnologias inovadoras (CT&I)	- Redução de procura de alunos pela universidade	- Redução do número de servidores
5	- Utilização de energias renováveis pela UFLA	- Aumento da evasão estudantil	- Restrições normativas e legais para aplicação de recursos orçamentários em ações para o desenvolvimento institucional

6	- Necessidade de definição de nova política institucional para ensino de graduação	- Extinção de curso devido baixa procura	- Melhoria no sistema de Governança da UFLA
7	- Transformação digital	- Transformação do modo de trabalho pós-pandemia	- Conformidade Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709/2018
8		- Novos paradigmas do processo de ensino-aprendizagem	
9		- Aumento do número de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica com maiores demandas pelos programas de assistência estudantil	
10		- Ampliação do número de cursos de especialização	
11		- Possibilidade de captação de recursos internacionais	
12		- Aumento da demanda por assistência a saúde da comunidade acadêmica	
13		- Necessidade de aumento na captação de recursos para obtenção de rendas próprias	
14		- Mudança no padrão de comportamento devido à interação intensiva com tecnologias	
15		- Incertezas relativas à organização de calendários	
16		- Incertezas em relação à organização do trabalho	

## Análise SWOT

A análise SWOT decorre dos termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Trata-se de uma ferramenta amplamente aplicada na administração estratégica para monitorar elementos presentes nos ambientes interno (organização) e externo (forças externas à organização). Ao utilizar essa ferramenta de gestão é possível identificar as principais forças que podem ser utilizadas para aproveitamento das oportunidades e mitigação dos riscos advindos das ameaças externas. Da mesma forma, ao identificar as principais fraquezas, será possível delinear possibilidades de ação que permitam corrigir essas deficiências, além de conhecer melhor os pontos os quais nos tornam mais vulneráveis.

Para realizar a análise SWOT, considerou-se a FCSA como unidade de análise, sendo o seu ambiente interno caracterizado unicamente pelos docentes, cursos, estruturas administrativas, prediais e demais elementos constituintes da Faculdade. Dessa perspectiva, oportunidades que sejam disponibilizadas por alguma pró-reitoria (por exemplo) são consideradas oportunidades advindas do meio externo, assim como qualquer outra oportunidade listada.

As tabelas na sequência apresentam o conteúdo da análise SWOT.

Tabela 6: Oportunidades

Oportunidades	Probabilidade de ocorrência 1-Rara - 5-Muito provavelmente	Impacto (efeito) Positivo 1: Incidental - 5: Extremo	Potencialidade 1: Muito baixa - 5: Muito alta	Grau de relevância
Disponibilidade de editais para abertura de cursos de <i>Lato Sensu</i>	5	4	5	100
Possibilidade de parcerias horizontais com outras unidades acadêmicas	5	4	4	80
Existência de recursos tecnológicos digitais de informação e comunicação para melhoria dos processos de ensino-aprendizagem, de pesquisa, de extensão e de gestão.	5	4	3	60
Disponibilidade de recursos do setor público para financiar projetos específicos (fora das agências oficiais de fomento)	4	5	3	60
Necessidade regimentais de estruturação dos processos organizacionais	5	4	3	60
Adequação aos objetivos do PDI de implementação da gestão por competências	5	4	3	60
Estruturação do Parque Tecnológico irá trazer empresas/startups que demandam conhecimentos nas áreas de atuação da FCSA	5	3	4	60
Abertura da sociedade para interagir com o conhecimento produzido pela Universidade (pré-disposição social)	5	5	2	50
Disponibilidade de recursos da iniciativa privada para financiar projetos	3	5	3	45
Disponibilidade de recursos internacionais	3	5	2	30

Tabela 7: Ameaças

Ameaças	Probabilidade e de ocorrência 1-Raramente - 5-Muito provavelmente	Impacto (efeito) Negativo 1: Incidental - 5: Extremo	Vulnerabilidade 1: Muito baixa - 5: Muito alta	Grau de relevância
Redução ou estagnação orçamentária	5	5	5	125
Aumento da vulnerabilidade socioeconômica estudantil	5	5	5	125
Aumento da evasão estudantil	5	5	5	125
Ausência de fomento à extensão universitária	5	5	5	125
Redução de procura de estudantes pela universidade	5	5	5	125
Redução do número de servidores e colaboradores terceirizados	5	5	5	125
Reestruturação na carreira de docentes e TAES	5	5	5	125
Incertezas quanto à transformação do modo de trabalho pós-pandemia	5	4	5	100
Redução na captação de recursos públicos das agências oficiais de fomento para a pesquisa	5	4	4	80

Tabela 8: Forças

Forças	Diferenciação sobre os concorrentes 1: Muito pequena - 5: Muito grande	Facilidade de imitação 1: Muito fácil - 5: Muito difícil	Impacto (efeito) Positivo 1: Incidental - 5: Extremo	Grau de relevância
Capacidade técnica e experiência de docentes em suas respectivas áreas (capacitação)	4	5	5	100
Domínio de áreas essenciais de conhecimento com inserção em estruturas curriculares de outras unidades acadêmicas	4	5	5	100
Programas de pós graduação <i>Stricto Sensu</i> consolidados	4	5	5	100
Resultados das avaliações externas dos cursos de graduação	4	4	5	80
Qualificação dos servidores técnicos e docentes (formação)	4	5	4	80
Competências para oferta de cursos semipresenciais e a distância	4	4	4	64
Credibilidade e tradição do DAE/UFLA	4	4	4	64
Competência em áreas do conhecimento relacionadas ao meio rural e ao desenvolvimento sustentável	5	4	3	60
Disponibilidade de infraestrutura adequada	4	4	3	48

Experiência e quantidade de professores e grupos envolvidos em projetos de extensão	3	4	4	48
Competência em áreas do conhecimento relacionadas com políticas públicas e gestão	4	3	3	36
Taxa de sucesso de cursos de graduação presenciais	4	5	5	100
Existência de cursos de graduação de referência regional	5	5	5	125
Resultados dos egressos da graduação em cursos de pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> de referência e na inserção profissional	3	4	5	60

Tabela 9: Fraquezas

<b>Fraquezas</b>	<b>Diferenciação dos concorrentes</b> 1: Muito pequena - 5: Muito grande <sup>2</sup>	<b>Facilidade de melhoria</b> 1: Muito fácil - 5: Muito difícil	<b>Impacto (efeito) Negativo</b> 1: Incidental - 5: Extremo	<b>Grau de relevância</b>
Número reduzido de servidores técnico administrativos	4	5	5	100
Cultura de gestão para a nova estrutura organizacional	4	5	5	100
Integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão com a sociedade	4	4	5	80
Integração de banco de dados gerenciais	4	4	5	80
Concentração de atribuições administrativas em grupos reduzidos de docentes e TAEs	4	4	5	80
Sistema de gestão por competência	4	4	4	64
Incentivo para atração e comprometimento de docentes em programas de pós-graduação	4	3	5	60
Comunicação institucional com a sociedade	4	3	5	60
Gestão de processos	4	3	5	60
Sistema de acompanhamento de egressos	4	3	5	60
Comunicação interdepartamental (nova estrutura)	4	3	4	48
Comunicação entre faculdades e Pró-Reitorias/Reitoria e demais setores da UFLA	4	3	4	48
Dificuldade na celebração de instrumentos legais com a iniciativa privada	4	3	3	36
Transporte para realização de projetos de pesquisa e extensão	4	4	2	32

Uma vez realizada a análise SWOT, a comissão cruzou as forças e fraquezas com oportunidades e ameaças. Assim, em cada interseção, há uma atribuição de pontuação

<sup>2</sup> Na diferenciação dos concorrentes, decidiu-se atribuir um valor único pois a comissão julgou muito complexo julgar o quanto outras organizações são mais ou menos vulneráveis às ameaças listadas. Por risco de um viés na atribuição de pesos, decidiu-se diferenciar com base apenas nos outros dois quesitos.

realizada por meio de brainstorming de 1 a 5. Alguns exemplos: as forças que contribuem de modo fundamental para aproveitamento de uma oportunidade do ambiente são pontuadas com a nota máxima; as forças que não contribuem em nada para proteger de uma ameaça externa são pontuadas com a nota mínima que é 1.

Por meio da Figura 4 seguinte é possível verificar os resultados da matriz. O primeiro quadrante indica a potencialidade de ação ofensiva. O segundo quadrante indica a capacidade defensiva. O terceiro aponta as debilidades. O quarto demonstra o nível de vulnerabilidade da FCSA, apontando para o quanto o conjunto de fraquezas amplificam o efeito das ameaças.



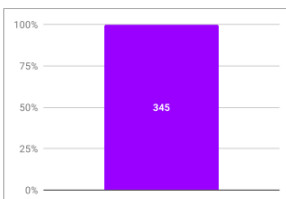
Matriz SWOT Densidade dos quadrantes		OPORTUNIDADES										AMEAÇAS										Grau de atuação da Força			
		100	80	60	60	60	60	50	45	30											Total				
0: Relação nula 1: Relação muito baixa 2: Relação baixa 3: Relação razoável 4: Relação alta 5: Relação muito alta		Disponibilidade de editais para abertura de cursos de Lato Sensu										Redução ou esgotação orçamentária										Total	Σ Força	%T Força	
		Possibilidade de parcerias horizontais com outras unidades acadêmicas										Aumento da vulnerabilidade socioeconômica estudantil													
		Existência de recursos tecnológicos digitais de informação e comunicação para melhoria dos processos de ensino-aprendizagem, de pesquisa, de extensão e de gestão.										Aumento de vagas estudantis													
		Disponibilidade de recursos do setor público para financiar projetos de pesquisa (fórs das agências citadas)										Inicia de fomento à extensão universitária													
		Necessidade, exigências de estruturação dos processos organizacionais										Redução de procura de estudantes pela universidade													
		Adaptação aos objetivos do PDI de implementação de gestão por competências										Participação do número de servidores e colaboradores terceirizados													
		Existência do Plano Tecnológico na área de pesquisas e projetos que demandam conhecimentos nas áreas de atuação da FCSA										Reestruturação na carreira de docentes e TAEs													
		Abertura da sociedade para integrar com o conhecimento produzido pela Universidade (pré-disposição social)										Iniciativas quanto à transformação do modo de trabalho pós-pandemia													
		Disponibilidade de recursos da iniciativa privada para financiar projetos										Redução na captação de recursos públicos das agências oficiais de													
		Disponibilidade de recursos internacionais																							
FORÇAS		POTENCIALIDADE DE AÇÃO OFENSIVA										POTENCIALIDADE DE AÇÃO DEFENSIVA										Grau de atuação da Fraqueza			
100 Capacidade técnica e experiência de docentes em suas respectivas áreas (capacitação)		Indica a existência de potencialidade de ação apontando o quanto as forças podem ajudar a aproveitar as oportunidades do ambiente externo.										Indica o potencial da capacidade defensiva demonstrando o quanto o conjunto de forças está preparado para rechazar as ameaças que se aproximam.										18	65	41,9%	
100 Domínio de áreas essenciais de conhecimento com inserção em estruturas curriculares de outras unidades acadêmicas																									
100 Existência de programas de pós graduação <i>stricto sensu</i> consolidados		Pontos possíveis: 600										Pontos possíveis: 540										21	45	29,0%	
80 Avaliações externas dos cursos de graduação		Alcance: 378 Densidade: 63,0%										Alcance: 226 Densidade: 41,9%													
80 Nível elevado de qualificação dos servidores técnicos e docentes (formação)																						22	68	43,9%	
64 Competências para oferta de cursos semipresenciais e a distância																									
64 Credibilidade e tradição do DAE/UFLA																						23	50	32,3%	
60 Competência em áreas do conhecimento relacionadas ao meio rural e ao desenvolvimento sustentável																									
48 Disponibilidade de infraestrutura adequada																						20	43	27,7%	
48 Experiência e quantidade de professores e grupos envolvidos em projetos de extensão																									
36 Competência em áreas do conhecimento relacionadas com políticas públicas e gestão																						24	64	41,3%	
0 Alta taxa de sucesso de cursos de graduação presenciais																									
Total		39 34 29 45 25 27 45 50 46 38 378										24 22 33 23 29 22 21 28 24 226										Total		Σ Fraqueza %T Fraqueza	
%T Forças		65,0% 56,7% 48,3% 75,0% 41,7% 45,0% 75,0% 83,3% 76,7% 63,3%										40,0% 36,7% 55,0% 38,3% 48,3% 36,7% 35,0% 46,7% 40,0%													
FRAQUEZAS		DEBILIDADES										VULNERABILIDADES										Grau de atuação da Fraqueza			
100 Número reduzido de servidores técnico administrativos		Identifica o nível de debilidade da capacidade ofensiva indicando o quanto as fraquezas podem causar problemas para o aproveitamento das oportunidades.										Apresenta o nível de vulnerabilidade da organização indicando o quanto o conjunto de fraquezas pode amplificar o efeito das ameaças.										22	47	30,3%	
100 Cultura de gestão para a nova estrutura organizacional																									
80 Integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão com a sociedade		Pontos possíveis: 700										Pontos possíveis: 630										11	29	18,7%	
80 Integração de banco de dados gerenciais		Alcance: 345 Densidade: 49,3%										Alcance: 271 Densidade: 43,0%													
64 Concentração de atribuições administrativas em grupos reduzidos de docentes e TAEs																						23	56	36,1%	
64 Sistema de gestão por competência																									
60 Incentivo para atração e comprometimento de docentes em programas de pós-graduação																						22	47	30,3%	
60 Comunicação institucional com a sociedade																									
60 Gestão de processos																						23	43	27,7%	
60 Sistema de acompanhamento de egressos																									
48 Comunicação interdepartamental (nova estrutura)																						19	49	31,6%	
48 Comunicação entre faculdades e Pró-Reitorias/Reitoria e demais setores da UFLA																									
36 Dificuldade na celebração de instrumentos legais com a iniciativa privada																						21	48	31,0%	
32 Transporte para realização de projetos de pesquisa e extensão																									
Total		38 32 35 24 37 38 40 5 31 26 345										28 20 19 26 23 44 41 46 24 271										Total		Σ Fraqueza %T Fraqueza	
%T Fraquezas		54,3% 45,7% 50,0% 34,3% 52,9% 54,3% 57,1% 7,1% 44,3% 37,1%										40,0% 28,6% 27,1% 37,1% 32,9% 62,9% 58,6% 65,7% 34,3%													
%T Forças - %T Fraquezas		10,7% 11,0% -1,7% 40,7% -11,2% -9,3% 17,9% 76,2% 32,4% 26,2%										0,0% 8,1% 27,9% 1,2% 15,5% -26,2% -23,6% -19,0% 5,7%													
		Grau de acessibilidade a oportunidade										Grau de impacto da ameaça													

Figura 4: Matriz de Densidade

Os resultados da análise SWOT e da análise da densidade estão apresentados na sequência (Tabela 10). Em suma, a condição é de equilíbrio, o que indica um posicionamento seletivo em relação aos objetivos estratégicos a serem definidos.

Tabela 10: Indicadores de Densidade

Densidade dos Quadrantes

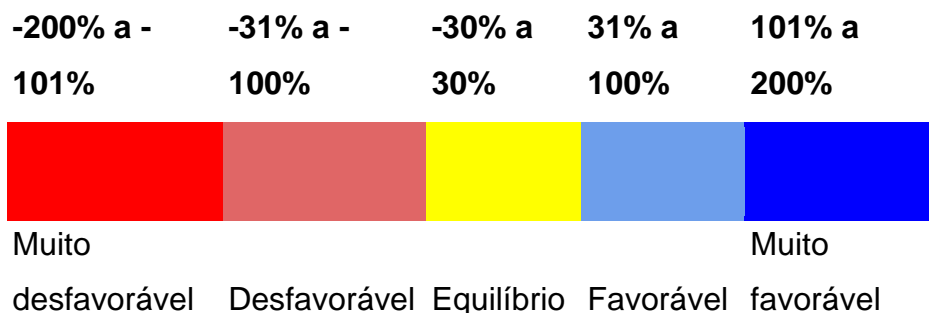
SWOT	Oportunidades	Ameaças
Forças	63,00%	41,9%
Fraquezas	49,29%	43,02%

Posicionamento Estratégico Global	Capacidade Ofensiva	Capacidade Defensiva
12,55%	13,71%	-1,16%

Intervalo do posicionamento	Condição dominante do posicionamento	Indicação de estratégia <sup>3</sup>
101% a 200%	Muito favorável	Altamente agressiva
31% a 100%	Favorável	Predominante agressiva
-30% a 30%	Equilíbrio	Essencialmente seletiva
-100% a -31%	Desfavorável	Predominante defensiva
-200% a -101%	Muito desfavorável	Sobrevivência

## POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO GLOBAL

<sup>3</sup> Isso indica que a definição de estratégias precisa ser avaliada com muito cuidado, uma vez que existem muitas ameaças e fraquezas que devem ser consideradas.



Conforme apresentado na escala de distribuição percentual acima, o Índice do Posicionamento Estratégico Global de 12,55% indica...que as condições são equilibradas para a elaboração de estratégias e sugere, com base nas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades avaliadas, que a FCSA deve escolher muito bem quais objetivos deve estabelecer para o período.

Desse modo, são apresentados na sequência quais objetivos estratégicos compõem o PDU da FCSA para o período 2021-2025. Ressalta-se que os objetivos foram definidos após a realização de consulta pública junto à comunidade e reunidos em categorias aglutinadoras de metas em torno de assuntos semelhantes.

### **Síntese dos objetivos estratégicos**

Seguindo a mesma forma de organização do PDI UFLA (UFLA, 2020), os objetivos estratégicos, metas e indicadores de resultados e ações foram organizados conforme as dimensões de “Processos Internos” e “Resultados e Sociedade”. Embora haja objetivos relacionados aos temas, não se observam objetivos alinhados exclusivamente à dimensão “Governança, Aprendizagem e Recursos”, por julgar-se que, como Unidade Acadêmica, a FCSA é subsidiária das estratégias gerais de governança definidas no PDI e conduzidas no âmbito da UFLA como um todo. De tal modo, considerou-se que os dois eixos abordados são suficientes para abordar perspectivas diversas, moldando ações que poderão ser conduzidas no âmbito da Unidade dentro de seu espaço de discricionariedade, especialmente no que se refere àquelas estratégias que visam colocar em prática parte dos objetivos mais amplamente definidos no PDI.

# Criar Valor Público

Aumentar a percepção de valor da sociedade acerca da FCSA

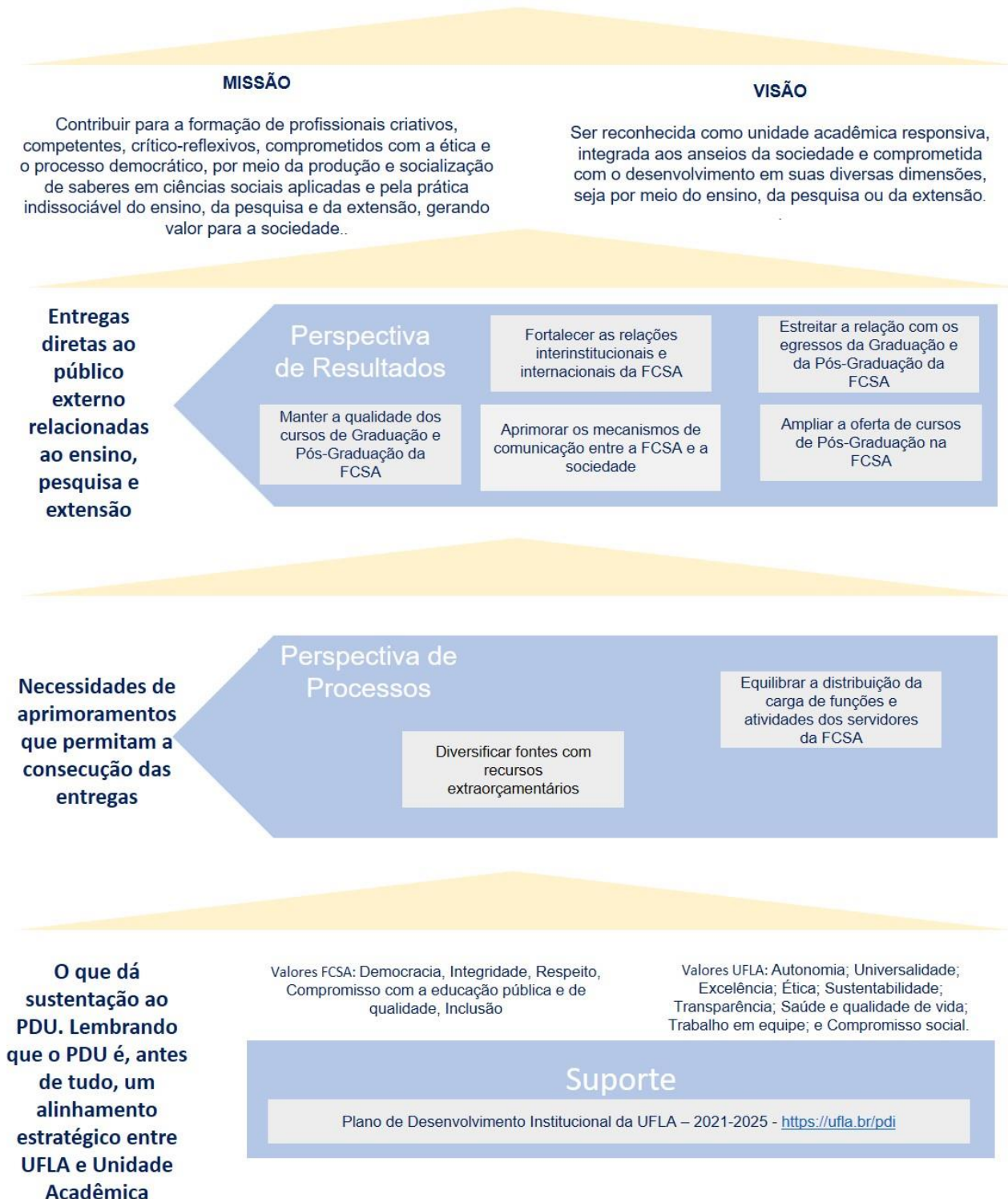


Figura 5: Diretrizes Estratégicas ou Mapa Estratégico

A Figura 5 apresenta um roteiro no qual se apresentam os objetivos estratégicos do PDU/FCSA – 2021-2025 e contribui para a compreensão da orientação estratégica. A figura

foi elaborada de maneira inspirada no Modelo *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1996). Pretende-se, por meio dela, representar graficamente a organização dos objetivos estratégicos, que a princípio colaboram para a realização da missão e da visão e em última instância para a criação de valor público, que diz respeito ao aumento da percepção de valor que a sociedade atribui à FCSPA. Percebe-se que os objetivos abordam de forma apenas transversal e não exaustiva as perspectivas preconizadas por Norton e Kaplan (1996): financeira, resultados voltados para cidadão usuário (adaptando a terminologia para o setor público), processos internos de negócios e aprendizagem e recursos. Isso se deve às condições seletivas do processo de elaboração estratégica, mas também ao fato de que há iniciativas gerenciais que escapam ao controle da unidade acadêmica apenas e que devem ser construídas na relação com a reitoria, com as pró-reitorias e as demais unidades acadêmicas.

### **Detalhamento dos objetivos, metas e controle estratégico**

Nesta parte estão apresentados o detalhamento dos objetivos estratégicos. Esse detalhamento perpassa por objetivos relacionados aos processos internos que dizem respeito aos aprimoramentos que contribuem na consecução dos resultados. Na sequência são apresentados os objetivos relacionados às entregas (resultados) que são marcados pelas atividades do ensino, da pesquisa e da extensão.

#### Objetivos relacionados aos processos internos de gestão

Os objetivos estratégicos de gestão ou processos estão subdivididos em três frentes, a saber: recursos extraorçamentários, recursos humanos e infraestrutura. Ao diversificar as fontes de recursos por meio da oferta de cursos de pós-graduação *Lato Sensu* e da prestação de serviços via projetos, pretende-se incrementar os investimentos em ensino, pesquisa e extensão e também nas outras duas frentes consideradas no planejamento de gestão.

Como foi bastante abordado na análise SWOT, no período de 2021 a 2025 deve haver redução nos recursos orçamentários disponíveis à Educação. As Universidades Públicas vêm sofrendo bastante com os cortes orçamentários e com os impactos de algumas reformas propostas a nível governamental, tal como a Reforma Administrativa que deve

impactar na contratação e manutenção de servidores efetivos, bem como na sua remuneração. Para evitar perdas, foram criados objetivos estratégicos relacionados à permanência e ampliação do quadro de servidores e à implementação do plano de trabalho do servidor, previsto em Regimento, a fim de garantir um equilíbrio na distribuição de funções e atividades dentro o quadro de pessoal.

Por fim, cabe ressaltar um objetivo não incluído nesse tópico, mas de extrema importância para a Unidade, o qual diz respeito ao atendimento de demandas represadas de infraestruturas. Devido ao fato de não haver vinculação entre esse objetivo e os objetivos norteadores expressos PDI e também à necessidade de preservar o alinhamento estratégico PDU-PDI, o atendimento a essas demandas foi incluído como projeto estratégico da unidade e não como objetivos aqui elencados. A Tabela 11 apresenta síntese desses objetivos, metas e estratégias.

Tabela 11: Objetivos de gestão.

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Responsável	ESTRATÉGIAS
1	Diversificar fontes de financiamento com recursos próprios	Captar o equivalente a 30% do valor da matriz por meio da participação da FCSA na oferta de cursos de pós-graduação <i>Lato Sensu</i> até 2025.	% de recursos captados	Recursos destinados à FCSA / montante de recursos orçamentários da unidade	Direção, Chefias e docentes	Direção e Chefias: estimular os docentes da FCSA a ofertarem cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> . Docentes: ofertarem cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> .
			Média de captação por projeto submetido	Quantidade total de recursos captados / quantidade de projetos submetidos	Direção, Chefias e docentes	Direção e Chefias: estimular os docentes da FCSA a ofertarem cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> . Docentes: ofertarem cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> .
		Captar o equivalente a 30% do valor da matriz por meio da participação da FCSA na prestação de serviços via projetos até 2025.	% de recursos captados	Recursos destinados à FCSA / montante de recursos orçamentários da unidade	Direção, Chefias e docentes	Direção e Chefias: estimular os docentes da FCSA a realizarem projetos que tenham um retorno financeiro. Docentes: realizarem projetos que tenham um retorno financeiro.
			Média de captação por projeto submetido	Quantidade total de recursos captados / quantidade de projetos submetidos	Direção, Chefias e docentes	Direção e Chefias: estimular os docentes da FCSA a realizarem projetos que tenham um retorno financeiro. Docentes: realizarem projetos que tenham um retorno financeiro.
2	Equilibrar a distribuição da carga de funções e atividades dos servidores da FCSA (Processos)	Elaborar programa de incentivo à permanência de servidores na FCSA	Programa elaborado	Sim ou Não	Direção, CGE e SI	Elaborar um programa que contemple as necessidades e demandas dos servidores da FCSA a fim de garantir sua permanência na Faculdade; manter um canal de comunicação aberto entre a gestão e os servidores da FCSA.

		Elaborar programa para ampliação do quadro de pessoal da FCSA	Programa elaborado	Sim ou Não	Direção, CGE e SI	Elaborar um programa que demonstre quantitativa e qualitativamente as necessidades de contratação da FCSA; negociar novas vagas junto à Reitoria.
		Desenvolver metodologia para implementação do plano de trabalho do servidor, conforme previsto no Art. 33, par. 1, inciso II do Regimento Geral	Metodologia desenvolvida	Sim ou Não	Comissão Própria e CGE	Criar comissão responsável por desenvolver uma metodologia para a implementação do plano de trabalho do servidor e estudar as possibilidades de mensuração e equalização da distribuição de atividades dentre os servidores da FCSA.

## Objetivos de Pesquisa e Extensão

No que tange à extensão, pesquisa e inovação, a FCSA buscará aprimorar os mecanismos de comunicação com a sociedade, ampliando a divulgação de suas pesquisas e projetos e propondo um canal de comunicação para ouvir demandas de pesquisa e/ou extensão. Outro foco de suas atuações está em fortalecer as relações interinstitucionais e internacionais da FCSA. Para alcançar este objetivo, a atuação das Coordenadorias será a de monitorar acordos, convênios e contratos com o setor público ou organizações da sociedade civil, realizando treinamentos para docentes e servidores técnicos administrativos, tendo como foco ampliar as parcerias em 60% até 2025.

Tabela 12: Objetivos de Pesquisa e extensão

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Responsável	ESTRATÉGIAS
3	Aprimorar os mecanismos de comunicação entre a FCSA e a sociedade (Resultados)	Divulgar 100% dos projetos de pesquisa da FCSA no site da Faculdade	% de projetos de pesquisa divulgados	Quantidade de projetos de pesquisa divulgados / quantidade de projetos de pesquisa registrados na PRP	Colegiado de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico	Providenciar junto à DGTI a criação do site da Faculdade; reunir constantemente informações sobre os projetos de pesquisa cadastrados na PRP; definir responsável pela divulgação das informações no site; atualizar o site constantemente.
		Divulgar 100% dos projetos de extensão da FCSA no site da Faculdade	% de projetos de extensão divulgados	Quantidade de projetos de extensão divulgados / quantidade de projetos de extensão registrados na PROEC	Colegiado de Extensão e Cultura / CGE	Elaborar método para coleta e divulgação de dados sobre programas e projetos de extensão realizados na Unidade. As informações serão divulgadas periodicamente em site a ser gerido pela CGE.

		Elaborar proposta de identificação de necessidades e demandas por pesquisa e/ou extensão por parte da sociedade	Canal Implementado	Sim ou Não	Colegiado de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico e Colegiado de Extensão e Cultura	Estudar as possibilidades e identificar o melhor canal para identificar as necessidades e demandas por pesquisa e/ou extensão por parte da sociedade.
4	Fortalecer as relações interinstitucionais e internacionais da FCSA (Resultados)	Estabelecer mecanismo para monitoramento de acordos e convênios entre a FCSA e o setor público ou organizações da sociedade civil	Mecanismo estabelecido	Sim ou Não	Colegiado de Extensão e Cultura /CGE	Estudar as possibilidades e identificar o melhor mecanismo para monitoramento de acordos e convênios entre a FCSA e o setor público ou organizações da sociedade civil.
		Estabelecer mecanismo para monitoramento de contratos entre a FCSA e o setor privado	Mecanismo estabelecido	Sim ou Não	Colegiado de Extensão e Cultura	Estudar as possibilidades e identificar o melhor mecanismo para monitoramento de contratos entre a FCSA e o setor privado.
		Realizar anualmente treinamento de docentes para elaboração de Planos de Trabalho, em conjunto com a CCon, Nintec e colegiados de Pesquisa e Inovação Tecnológica.	Treinamento realizado	Sim ou Não	Colegiado de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico	Planejar e oferecer anualmente treinamentos que impulsionem o fortalecimento das relações interinstitucionais.
			Tempo médio de tramitação de contratos	Quantidade de dias desde a primeira submissão na Ccon até a assinatura final	Colegiado de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico	Identificar empecilhos que comprometem a celeridade na tramitação de contratos; estudar formas de mitigar esses empecilhos.
		Ampliar o número de parcerias em 60% até 2025	Quantidade de contratos firmados	Quantidade de contratos em 2025 - quantidade de contratos em 2021	Colegiado de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico e Colegiado de Extensão e Cultura	Fomentar a celebração acordos de cooperação e convênios; divulgar projetos e linhas de pesquisa; fomentar a participação em eventos técnico-científicos; criar um cadastro de networking.

## Objetivos de Ensino

Nessa parte abordam-se objetivos relacionados com o ensino de graduação e de pós graduação. Com relação aos cursos de graduação, definiu-se como um objetivo estratégico manter a qualidade dos cursos de graduação. Embora o conceito de qualidade de curso seja amplo e de difícil mensuração, um dos critérios adotados para mensurar a qualidade será a nota do conceito preliminar de curso (CPC) do ENADE. A nota CPC varia de 1 a 5, e quanto mais próxima de 5 melhor é o desempenho do curso avaliado. Outro critério a ser utilizado para avaliar a qualidade dos cursos de graduação envolve o monitoramento das causas de evasão e interrupção dos cursos de graduação. Este monitoramento é importante, pois a evasão e a interrupção impactam na taxa de sucesso dos cursos de graduação. Entende-se, também, a partir de contribuições recebidas ao longo do processo de consulta pública, que um programa interno de apoio à monitoria pode impactar na



formação dos alunos, e com isso, também contribuir para uma melhoria na qualidade dos cursos de graduação e indiretamente sobre as taxas de sucesso dos cursos de graduação.

Outro objetivo estratégico relacionado à graduação é o acompanhamento dos egressos. Este acompanhamento é importante, pois informa como está a empregabilidade dos egressos e a adequação destes alunos ao mercado de trabalho. Além disso, permite aos colegiados dos cursos de graduação conhecer as demandas do mercado de trabalho e, assim, atualizar o curso com base nas informações recebidas do público de egressos.

Outro aspecto importante é a melhoria da qualidade dos cursos de pós-graduação *Stricto Sensu* (três, no início de 2021) já existentes, e nesse sentido estabeleceu-se uma meta de aumento do conceito médio dos cursos. Ações devem ser realizadas no âmbito dos PPG's no intuito de buscar uma melhor avaliação da CAPES, seguindo as novas diretrizes de avaliação.

Frente ao cenário de limitação/redução nos recursos públicos destinados às universidades, somado à expertise da FCSA na oferta de cursos de pós-graduação *Lato Sensu*, à boa estrutura de educação a distância da universidade, e à demanda por oportunidades de formação qualificada por parte da sociedade, acredita-se que a criação e implementação de cursos *Lato Sensu* no novo formato estabelecido pela UFLA seja uma oportunidade importante para democratização do conhecimento e obtenção de recursos adicionais para o crescimento da FCSA, diminuindo a dependência de recursos públicos. Nesse sentido, foram estabelecidas metas relacionadas à criação de novos cursos nesse formato

Tabela 13 - Objetivos de Ensino

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Responsável	ESTRATÉGIAS
5	Manter a qualidade dos cursos de Graduação e Pós-Graduação da FCSA (Resultados)	Monitorar anualmente as causas da evasão/interrupção nos cursos de graduação	Monitoramento realizado e TSG - Taxa de Sucesso na Graduação	Sim ou Não	Colegiados de Graduação	<p>Criar um canal que possibilite o monitoramento das causas de evasão e interrupção dos cursos da FCSA. Os colegiados de graduação devem buscar levantar informações qualitativas e quantitativas que permitam a compreensão ampla do problema, de modo que seja possível desenvolver políticas internas, gerando mudanças pedagógicas e ações que contribuam para apoiar estudantes que estejam em risco de evasão ou interrupção de cursos. O aumento da Taxa de Sucesso na Graduação, além da instituição do programa, deve ser priorizado.</p>

		Elaborar um programa interno para o fortalecimento da monitoria acadêmica na graduação	Programa elaborado - Avaliação discente de disciplinas e do curso - TSG - Taxa de sucesso da Graduação	Sim ou Não	Comissão Própria presidida pela profa. Cléria.	Criar comissão responsável pelo estudo e elaboração de um programa interno para o fortalecimento da monitoria acadêmica na graduação. A instituição do monitoramento eficaz no âmbito da FCSA requer nível de complexidade elevado. A ideia é conhecer o problema a partir de uma abordagem mais qualitativa. As informações serão utilizadas pelos colegiados e núcleos docentes estruturantes no enfrentamento das causas de evasão/interrupção. Um fórum permanente para que isso seja debatido no âmbito da FCSA seria um primeiro passo que exigirá a criação de esforços coordenados no âmbito da unidade.
		Atingir, anualmente, no mínimo média 4 no indicador ENADE "Conceito Preliminar de Curso" (CPC), em todos os cursos de graduação da FCSA	Média do Conceito Preliminar de Curso (CPC) de toda a FCSA	Composto pelo desempenho dos estudantes no ENADE, o IDD, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos, entre outros aspectos relacionados às condições de oferta dos cursos.	Coordenadores de Curso	Monitorar anualmente os componentes do indicador e trabalhar junto ao colegiado e aos estudantes do curso para incrementar suas pontuações, por meio da instituição de ações internas de capacitação docente, atualizações pedagógicas, revisão e atualização de conteúdos, incorporação de novas tecnologias e outras ações que tenham o potencial de melhorar os indicadores de avaliação externa. As ações, compartilhadas com outras que serão realizadas no âmbito da graduação devem dar mais visibilidade externa aos cursos de graduação, atrair discentes mais vocacionados e, consequentemente, influir positivamente na Taxa de Sucesso da Graduação.
		Atingir, anualmente, desvio padrão positivo no "Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado" (IDD), em todos os cursos de graduação da FCSA.	Média do Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) de toda a FCSA	DESVIO PADRÃO: diferença entre o desempenho médio do concluinte de um curso e o desempenho médio estimado para os concluintes desse mesmo curso.	Coordenadores de Curso	Monitorar anualmente os componentes do indicador e trabalhar junto ao colegiado e aos estudantes do curso para incrementar suas pontuações. O acompanhamento é necessário para munir de informações as coordenações, colegiados e núcleos docentes estruturantes para que decisões possam ser tomadas baseadas nos objetivos de elevar a Taxa de Sucesso da Graduação e garantir a qualidade dos cursos.
		Elevar o conceito médio dos cursos de Pós-Graduação atualmente ofertados de 3,66 para 4	Média dos cursos da CAPES	Somatório dos conceitos dos 3 cursos / 3	Colegiados de Pós-Graduação	Identificar os fatores que reduzem a pontuação média dos cursos de Pós-Graduação da CAPES e elaborar um planejamento que possibilite a melhoria desses aspectos e, consequentemente, a ampliação da pontuação média.
6	Estreitar a relação com os egressos da Graduação e da Pós-Graduação da FCSA (Resultados)	Criar e implementar sistema de monitoramento de egressos	Sistema criado e implementado	Sim ou Não	Colegiados de Graduação e Pós-Graduação	Criar e implementar um sistema de monitoramento de egressos de todos os cursos oferecidos pela FCSA a fim de consolidar uma base de dados útil para orientação das decisões pedagógicas e apoiar nos processos de avaliação interna e externa.
7	Ampliar a oferta de cursos de Pós-Graduação na FCSA (Resultados)	Ampliar a oferta <i>Lato Sensu</i> para 5 cursos	Quantidade de cursos ofertados	Quantidade de cursos ofertados	Conselhos Departamentais / Docentes	Fomentar a criação de novos cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> ; identificar as demandas por cursos <i>Lato Sensu</i> nas áreas de atuação da FCSA; planejar e oferecer novos cursos <i>Lato Sensu</i> .

A tabela seguinte reúne todas as informações apresentadas nas tabelas anteriores, acrescentando-se as fontes de recursos financeiros necessários para a realização dos objetivos estratégicos, a meta anual planejada e os setores que serão responsáveis por sua realização.

**Tabela 14 - Detalhamento Geral de Objetivos e Metas**

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Fontes de Recursos Financeiros Necessários (2021-2025)				VALOR BASE	META ANUAL PLANEJADA					Responsável	ESTRATÉGIAS
					LOA-UFLA	TED	Projetos	Outras		2021	2022	2023	2024	2025		
1	Diversificar fontes com recursos próprios (Processos)	Captar o equivalente a 30% do valor da matriz por meio da participação da FCSA na oferta de cursos de pós-graduação lato sensu até 2025.	% de recursos captados	Recursos destinados à FCSA / montante de recursos orçamentários da unidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	0%	10%	20%	25%	30%	Direção, Chefias e docentes	Direção e Chefias: estimular os docentes da FCSA a ofertarem cursos de Pós-Graduação Lato Sensu. Docentes: ofertarem cursos de Pós-Graduação Lato Sensu, ressaltando a importância da iniciativa para a diversificação de fontes de recursos para a unidade e a relevância dessa atuação no desenvolvimento de competências relacionadas ao tema.
			Média de captação por projeto submetido	Quantidade total de recursos captados / quantidade de projetos submetidos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	0	5000	6000	6000	6000	Direção, Chefias e docentes	
		Captar o equivalente a 30% do valor da matriz por meio da participação da FCSA na prestação de serviços via projetos até 2025.	% de recursos captados	Recursos destinados à FCSA / montante de recursos orçamentários da unidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	0%	10%	20%	25%	30%	Direção, Chefias e docentes	
			Média de captação por projeto submetido	Quantidade total de recursos captados / quantidade de projetos submetidos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	0	5000	6000	6000	6000	Direção, Chefias e docentes	
2	Equilibrar a distribuição da carga de funções e atividades dos servidores da FCSA (Processos)	Elaborar programa de incentivo à permanência de servidores na FCSA	Programa elaborado	Sim ou Não	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-						Direção, CGE e SI	Elaborar um programa que contemple as necessidades e demandas dos servidores da FCSA a fim de garantir sua permanência na Faculdade; manter um canal de comunicação aberto entre a gestão e os servidores da FCSA.
		Elaborar programa para ampliação do quadro de pessoal da FCSA	Programa elaborado	Sim ou Não	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-						Direção, CGE e SI	Elaborar um programa que permita a alocação eficiente de vagas e demonstre quantitativa e qualitativamente as necessidades de contratação junto à Reitoria.
		Desenvolver metodologia para implementação do plano de trabalho do	Metodologia desenvolvida	Sim ou Não	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-						Comissão Própria e CGE	Criar comissão responsável por desenvolver uma metodologia para a implementação do plano de

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Fontes de Recursos Financeiros Necessários (2021-2025)				VALOR BASE	META ANUAL PLANEJADA					Responsável	ESTRATÉGIAS
					LOA-UFLA	TED	Projetos	Outras		2021	2022	2023	2024	2025		
		servidor, conforme previsto no Art. 33, par. 1, inciso II do Regimento Geral														trabalho do servidor e estudar as possibilidades de mensuração e equalização da distribuição de atividades dentre os servidores da FCSA.
3	Aprimorar os mecanismos de comunicação entre a FCSA e a sociedade (Resultados)	Divulgar 100% dos projetos de pesquisa da FCSA no site da Faculdade	% de projetos de pesquisa divulgados	Quantidade de projetos de pesquisa divulgados / quantidade de projetos de pesquisa registrados na PRP	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	0%	100%	100%	100%	100%	Colegiado de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico	Providenciar junto à DGTI a criação do site da Faculdade; reunir constantemente informações sobre os projetos de pesquisa cadastrados na PRP; definir responsável pela divulgação das informações no site; atualizar o site constantemente.
		Divulgar 100% dos projetos de extensão da FCSA no site da Faculdade	% de projetos de extensão divulgados	Quantidade de projetos de extensão divulgados / quantidade de projetos de extensão registrados na PROEC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	0%	100%	100%	100%	100%	Colegiado de Extensão e Cultura	Providenciar junto à DGTI a criação do site da Faculdade; reunir constantemente informações sobre os projetos de extensão cadastrados na PROEC; definir responsável pela divulgação das informações no site; atualizar o site constantemente.
		Implementar canal de identificação de necessidades e demandas por pesquisa e/ou extensão por parte da sociedade	Canal Implementado	Sim ou Não	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-		SIM					Colegiado de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico e Colegiado de Extensão e Cultura
4	Fortalecer as relações interinstitucionais e internacionais da FCSA (Resultados)	Estabelecer mecanismo para monitoramento de acordos e convênios entre a FCSA e o setor público ou organizações da sociedade civil	Mecanismo estabelecido	Sim ou Não	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-		SIM				Colegiado de Extensão e Cultura	Estudar as possibilidades e identificar o melhor mecanismo para monitoramento de acordos e convênios entre a FCSA e o setor público ou organizações da sociedade civil.
		Estabelecer mecanismo para monitoramento de contratos entre a FCSA e o setor privado	Mecanismo estabelecido	Sim ou Não	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-		SIM				Colegiado de Extensão e Cultura	Estudar as possibilidades e identificar o melhor mecanismo para monitoramento de contratos entre a FCSA e o setor privado.

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Fontes de Recursos Financeiros Necessários (2021-2025)				VALOR BASE	META ANUAL PLANEJADA					Responsável	ESTRATÉGIAS
					LOA-UFLA	TED	Projetos	Outras		2021	2022	2023	2024	2025		
		Realizar anualmente treinamento de docentes para elaboração de Planos de Trabalho, em conjunto com a CCon, Nintec e colegiados de Pesquisa e Inovação Tecnológica.	Treinamento realizado	Sim ou Não	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-		SIM	SIM	SIM	SIM	Colegiado de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico	Planejar e oferecer anualmente treinamentos que impulsionem o fortalecimento das relações interinstitucionais.
			Tempo médio de tramitação de contratos (Apurado: 46 dias. Tendo em vista a criação da Diretoria em 2020, ainda não há parâmetros para os tempos Planejados e Aceitáveis)	Quantidade de dias desde a primeira submissão na Ccon até a assinatura final	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	Colegiado de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico	Identificar empecilhos que comprometem a celeridade na tramitação de contratos; estudar formas de mitigar esses empecilhos.
		Ampliar o número de parcerias em 60% até 2025	Quantidade de contratos firmados	Quantidade de contratos em 2025 - quantidade de contratos em 2021	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	10%	30%	40%	50%	60%	Colegiado de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico e Colegiado de Extensão e Cultura	Fomentar a celebração acordos de cooperação e convênios; divulgar projetos e linhas de pesquisa; fomentar a participação em eventos técnico-científicos; criar um cadastro de networking.
5	Manter a qualidade dos cursos de Graduação e Pós-Graduação da FCSA (Resultados)	Monitorar anualmente as causas da evasão/interrupção nos cursos de graduação	Monitoramento realizado e TSG - Taxa de Sucesso na Graduação	Sim ou Não	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	Colegiados de Graduação	Criar um canal que possibilite o monitoramento das causas de evasão e interrupção dos cursos da FCSA. Os colegiados de graduação devem buscar levantar informações qualitativas e quantitativas que permitam a compreensão ampla do problema, de modo que seja possível desenvolver políticas internas, gerando mudanças pedagógicas e ações que contribuam para apoiar estudantes que estejam em risco de evasão ou interrupção de cursos. O aumento da Taxa de Sucesso na Graduação, além da instituição do programa, deve ser priorizado.

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Fontes de Recursos Financeiros Necessários (2021-2025)				VALOR BASE	META ANUAL PLANEJADA					Responsável	ESTRATÉGIAS	
					LOA-UFLA	TED	Projetos	Outras		2021	2022	2023	2024	2025			
		Elaborar um programa interno para o fortalecimento da monitoria acadêmica na graduação	Programa elaborado - Avaliação discente de disciplinas e do curso - TSG - Taxa de sucesso da Graduação	Sim ou Não	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-		SIM					Comissão Própria presidida pela profa. Cléria.	Criar comissão responsável pelo estudo e elaboração de um programa interno para o fortalecimento da monitoria acadêmica na graduação. A instituição do monitoramento eficaz no âmbito da FCSA requer nível de complexidade elevado. A ideia é conhecer o problema a partir de uma abordagem mais qualitativa. As informações serão utilizadas pelos colegiados e núcleos docentes estruturantes no enfrentamento das causas de evasão/interrupção. Um fórum permanente para que isso seja debatido no âmbito da FCSA seria um primeiro passo que exigirá a criação de esforços coordenados no âmbito da unidade.
		Atingir, anualmente, no mínimo média 4 no indicador ENADE "Conceito Preliminar de Curso" (CPC), em todos os cursos de graduação da FCSA	Média do Conceito Preliminar de Curso (CPC) de toda a FCSA	Composto pelo desempenho dos estudantes no ENADE, o IDD, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos, entre outros aspectos relacionados às condições de oferta dos cursos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	4	4	4	4	4	4	Coordenadores de Curso	Monitorar anualmente os componentes do indicador e trabalhar junto ao colegiado e aos estudantes do curso para incrementar suas pontuações, por meio da instituição de ações internas de capacitação docente, atualizações pedagógicas, revisão e atualização de conteúdos, incorporação de novas tecnologias e outras ações que tenham o potencial de melhorar os indicadores de avaliação externa. As ações, compartilhadas com outras que serão realizadas no âmbito da graduação devem dar mais visibilidade externa aos cursos de graduação, atrair discentes mais vocacionados e, conseqüentemente, influir positivamente na Taxa de Sucesso da Graduação.

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Fontes de Recursos Financeiros Necessários (2021-2025)				VALOR BASE	META ANUAL PLANEJADA					Responsável	ESTRATÉGIAS
					LOA-UFLA	TED	Projetos	Outras		2021	2022	2023	2024	2025		
		Atingir, anualmente, desvio padrão positivo no "Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado" (IDD), em todos os cursos de graduação da FCSA.	Média do Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) de toda a FCSA	DESVIO PADRÃO: diferença entre o desempenho médio do concluinte de um curso e o desempenho médio estimado para os concluintes desse mesmo curso.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	Coordenadores de Curso	Monitorar anualmente os componentes do indicador e trabalhar junto ao colegiado e aos estudantes do curso para incrementar suas pontuações. O acompanhamento é necessário para munir de informações as coordenações, colegiados e núcleos docentes estruturantes para que decisões possam ser tomadas baseadas nos objetivos de elevar a Taxa de Sucesso da Graduação e garantir a qualidade dos cursos.
		Elevar o conceito médio dos cursos de Pós-Graduação atualmente ofertados de 3,66 para 4	Média dos cursos da CAPES	Somatório dos conceitos dos 3 cursos / 3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,66	3,66	4	4	4	4	Colegiados de Pós-Graduação	Identificar os fatores que reduzem a pontuação média dos cursos de Pós-Graduação da CAPES e elaborar um planejamento que possibilite a melhoria desses aspectos e, conseqüentemente, a ampliação da pontuação média. Trabalhar periodicamente na capacitação das equipes que irão alimentar as plataformas de avaliação com dados altamente representativos de tudo o que os programas têm efetivamente entregado à sociedade.
6	Estreitar a relação com os egressos da Graduação e da Pós-Graduação da FCSA (Resultados)	Criar e implementar sistema de monitoramento de egressos	Sistema criado e implementado	Sim ou Não	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-		SIM				Colegiados de Graduação e Pós-Graduação	Criar e implementar um sistema de monitoramento de egressos de todos os cursos oferecidos pela FCSA a fim de consolidar uma base de dados útil para orientação das decisões pedagógicas e apoiar nos processos de avaliação interna e externa.
7	Ampliar a oferta de cursos de Pós-Graduação na FCSA (Resultados)	Ampliar a oferta Lato Sensu para 5 cursos	Quantidade de cursos ofertados	Quantidade de cursos ofertados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	0	2	3	4	5	Conselhos Departamentais / Docentes	Fomentar a criação de novos cursos de Pós-Graduação Lato Sensu; identificar as demandas por cursos Lato



ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Fontes de Recursos Financeiros Necessários (2021-2025)				VALOR BASE	META ANUAL PLANEJADA					Responsável	ESTRATÉGIAS
					LOA-UFLA	TED	Projetos	Outras		2021	2022	2023	2024	2025		
																Sensu nas áreas de atuação da FCSA; planejar e oferecer novos cursos Lato Sensu.

## 9 Análise, avaliação e plano de tratamento de riscos

Entre as partes que devem compor o PDU das unidades acadêmicas, consta na Portaria Reitoria n. 8 de 7/1/2021 que cada unidade deve realizar sua Gestão de Riscos. A análise de riscos foi realizada por meio de planilhas específicas (ANEXOS). As planilhas foram elaboradas pela Assessoria de Governança e Gestão da UFLA e preenchidas com base na identificação dos eventos de riscos que podem colocar em dúvida a realização plena dos objetivos estratégicos, de modo que a gestão possa utilizar estratégias que permitam a redução da exposição ao risco ou a mitigação de seus efeitos. Essa tarefa é fundamental pois permite a adoção de ações que ajudem a zelar pelo bem público, equacionando os benefícios e reduzindo as perdas no processo de gerenciamento. Ante o que está brevemente exposto, o objetivo geral da política de gestão de riscos é propiciar elementos para que a FCSA institua e promova a identificação, avaliação, estratégia de tratamento e o monitoramento dos riscos a que está sujeita.

### **São objetivos específicos da Política de Gestão de Riscos da FCSA:**

- Assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso.
- Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis.
- Agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

Para a elaboração do PDU/FCSA, foram avaliados os riscos de cada Objetivo Estratégico proposto. A ideia é que os mesmos procedimentos adotados no nível mais amplo da UFLA, no monitoramento dos riscos relativos à realização dos objetivos estratégicos do PDI sob a responsabilidade da Assessoria de Governança e Gestão da UFLA possam também ser reproduzidos no nível mais específico da FCSA sob a liderança da Coordenadoria de Gestão Estratégica. O monitoramento da gestão de riscos dos objetivos estratégicos do PDI-UFLA 2021-2025 está disponível na página da internet <https://ufla.br/pdi>. De forma

parecida, espera-se que essas informações relativas à FCSA estejam disponíveis no site da Faculdade, o qual está em processo de criação junto à DGTI..

As planilhas do plano de tratamento de riscos serão anexadas como anexo desse documento. Por enquanto, ele estará acessível no DRIVE.

ACESSO AO PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS:

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

## **10 Projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos, principais entregas e prazos.**

### **Projeto 1: Suprir as demandas infraestruturais da FCSA**

Os projetos estratégicos precisam estar alinhados com os objetivos regimentais e estratégicos da FCSA e da UFLA e não podem estar contemplados em objetivos já apresentados. Eles também precisam ser redigidos em texto claro e conciso, com cronogramas bem definidos e previsão de fonte própria de financiamento que não comprometa o andamento das ações já previstas.

Como mencionado nos objetivos relacionados aos processos internos de gestão, há demandas de infraestrutura prioritárias da Unidade, as quais envolvem ações preventivas e corretivas que possibilitem a manutenção das condições adequadas para a execução e alcance de bons resultados no que tange às atividades finalísticas. Embora o PDI não tenha incluído atendimento a demandas de infraestrutura como prioritárias, o que dificulta a inclusão desse tópico como objetivo estratégico no PDU, isso não impede a sua inclusão como projeto estratégico da Unidade. Além disso, esse projeto poderá ser viabilizado com a busca de recursos adicionais, como também com recursos da própria Unidade nas previsões orçamentárias anuais. Consta como objetivos de processos internos do PDI a busca por “executar efetivamente o orçamento descentralizado às Unidades Acadêmica 100%”. Em anos em que a execução completa do orçamento for dificultada por algum motivo, pode-se adotar a estratégia de uso do recurso para atendimento a demandas de infraestruturas, o que certamente contribuirá com o uso pleno dos recursos destinados à FCSA. Essa decisão surgiu da necessidade de incluir essas atividades como prioritárias ao longo dos anos de vigência do PDU, o que pode induzir a definição da aplicação de recursos no orçamento que é anualmente destinado para a FCSA.

Tabela 15 - Projeto Estratégico 1

ID	PROJETO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Fontes de Recursos Financeiros Necessários (2021-2025)			
					LOA-UFLA	TED	Projetos	Outras
1	Suprir as demandas infraestruturais da FCSA	Finalizar o Laboratório Integrador I - DAE	Atendimento da demanda	Sim ou Não	X		X	
		Equipar os Laboratórios Integradores de Administração e Administração Pública - DAE / DAP	Atendimento da demanda	Sim ou Não	X		X	
		Reformar os Anfiteatros dos Blocos II e III - DAE	Atendimento da demanda	Sim ou Não	X		X	
		Realizar a manutenção predial de gabinetes e outros espaços - DAE	Atendimento da demanda	Sim ou Não	X		X	
		Reformar o Departamento de Direito - DIR	Atendimento da demanda	Sim ou Não	X		X	
		Providenciar acessibilidade nos blocos I e II - DAE	Atendimento da demanda	Sim ou Não	X		X	

Tabela 16 - Projeto Estratégico 1 (continuação)

ID	PROJETO ESTRATÉGICO	META	META ANUAL ALCANÇADA					Responsável	ESTRATÉGIAS
			21	22	23	24	25		
1	Suprir as demandas infraestruturais da FCSA (Processos)	Finalizar o Laboratório Integrador I - DAE	x					Direção e CGE	Cobrar junto à PROINFRA a finalização da reforma; cobrar junto à DGTI a finalização do cabeamento e disponibilização de internet.
		Equipar os Laboratórios Integradores de Administração e Administração Pública - DAE / DAP		x				Direção e CGE	Adquirir móveis e equipamentos para os laboratórios integradores do DAE e do DAP com recursos extraordinários.
		Reformar os Anfiteatros dos Blocos II e III - DAE			x			Direção e CGE	Retomar a negociação junto à PROPLAG.

	Realizar a manutenção predial de gabinetes e outros espaços - DAE										Direção e CGE	Realizar levantamento das manutenções necessárias; negociar junto à PROPLAG o atendimento das demandas.
	Reformar o Departamento de Direito - DIR										Direção e CGE	Retomar a negociação junto à PROPLAG.
	Providenciar acessibilidade nos blocos I e II - DAE										Direção e CGE	Negociar junto à PROPLAG.

### Projeto 2: Ofertar curso de pós-graduação *Stricto Sensu* em Direito

No âmbito do ensino em pós-graduação, tendo em vista as perspectivas para os próximos 5 anos, especificidades e demandas da Unidade, optou-se pela manutenção de um projeto alinhado com o objetivo de ampliação da oferta dos cursos de pós-graduação. O objetivo expresso privilegiou a criação de cursos *Lato Sensu*, que é a orientação apontada pelo PDI. Entretanto, cabe destacar que os docentes vinculados ao Departamento de Direito já possuem projeto em estudo para a submissão em possível chamada da Capes para abertura de novos cursos de pós graduação *Stricto Sensu*. Se no decorrer dos próximos 5 anos houver chamada e se o projeto se alinhar com orientações da PRPG para sobre o tema, será de interesse da FCSA apresentar essa proposta. Esse curso é importante para a consolidação da área, fortalecendo a graduação em Direito e o Departamento de Direito por meio da geração de produção intelectual e formação de recursos humanos, ampliando a capacidade da Unidade em promover desenvolvimento local de maneira mais ampla e completa.

Tabela 17 - Projeto Estratégico 2

PROJETO ESTRATÉGICO	META ANUAL ALCANÇADA					Responsável	ESTRATÉGIAS
	21	22	23	24	25		
Ofertar curso de pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> em Direito				x		Docentes do Dep. de Direito	Fomentar a criação de curso de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Direito; planejar e oferecer novo curso <i>Stricto Sensu</i> .

## 12 Considerações finais

Esse documento resulta do esforço da atual gestão da UFLA que, ao implementar a nova estrutura organizacional, decidiu institucionalizar o PDU como forma de alinhamento estratégico entre a orientação estabelecida no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFLA (2021-2025) e as unidades administrativas e acadêmicas. No âmbito da FCSA, registra-se o esforço da comissão de elaboração do PDU que acumulou muitas horas de numerosas reuniões remotas e bons debates. Da mesma forma, registram-se colaborações valorosas de membros da comunidade da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas que atenderam ao chamado de participação via primeiro e segundo momento de consultas públicas e apresentaram sugestões e críticas que em muito elevaram a qualidade e aderência desse material ao contexto que reflete a realidade dos departamentos de Administração, Administração Pública e Direito. Acredita-se que esse documento seja um passo importante na construção da FCSA.

O afastamento social causado pela Pandemia tirou o privilégio da convivência pessoal diária. Além de outros limites às melhores condições de trabalho, o trabalho remoto prejudicou a vivência de experiências que dão ampliada compreensão acerca de quais são os impactos que a mudança na estrutura organizacional produz nas rotinas diárias dos setores da FCSA. Diante desse contexto, espera-se que a leitura desse documento tenha contribuído, criando conhecimento comum acerca da orientação estratégica que envolve tanto as atividades de apoio acadêmico e administrativo, quanto as atividades finalísticas que envolvem a entrega de ensino, pesquisa e extensão. Entende-se que esses setores não podem ser considerados de forma isolada, assim como tentou-se representar na apresentação da estrutura organizacional matricial. Do mesmo modo, a FCSA e seus objetivos estratégicos não podem estar isolados da orientação estratégica da UFLA. É fundamental destacar o papel e a relevância de cada docente, técnico e estudante. É preciso lembrar que cada pessoa não está isolada em seus projetos particulares. A percepção da interdependência entre a natureza das atividades internas (atividades de apoio e atividades finalísticas) e da interdependência da posição que a Faculdade ocupa na UFLA como um todo, assim como a UFLA ocupa para o desenvolvimento da região e do país.

É importante considerar que o plano não é um documento final, separado do contexto no qual ele se aplica (MATUS, 1996). A eficácia dos objetivos traçados neste documento será

avaliada continuamente, e é desejável que os objetivos sejam passíveis de atualização periódica, como é o previsto. Como documento dinâmico, ele deve ser adaptável às modificações de conjunturas externas e de condições internas e sugere-se que pelo menos uma revisão seja realizada anualmente.

## **Referências**

Kaplan, R.S.; Norton D. **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into Action  
Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.

MATUS, C. O método PES: roteiro de análise teórica. **São Paulo, Ed. FUNDAP**, p. 6, 1996.

UFLA – Universidade Federal de Lavras. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFLA – PDI 2021-2025**. Lavras, 2020.