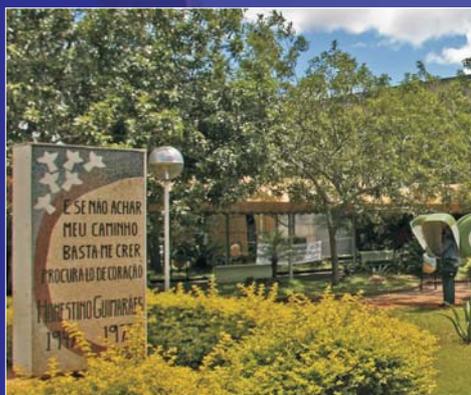


Manual do Sistema de Planejamento



Universidade de Brasília
Secretaria de Planejamento





**Fundação Universidade de Brasília e
Universidade de Brasília**

**MANUAL DE PLANEJAMENTO
2006 - 2010**

VERSÃO PRELIMINAR

Brasília, 8 de fevereiro de 2007

Luiz Inácio Lula da Silva

Presidente da República

Fernando Haddad

Ministro da Educação

Nelson Maculan Filho

Secretário de Educação Superior

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

CONSELHO DIRETOR

Presidente:

Prof. Timothy Martin Mulholland

Conselheiros:

Prof. João Claudio Todorov

Dr. Carlos Alberto Rodrigues da Cunha

Prof. Flávio Rabelo Versiani

Prof. Jacques Rocha Velloso

Suplentes

Prof. Reinhardt Adolfo Fuck

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Reitor: *Prof. Timothy Martin Mulholland*

Vice-Reitor: *Prof. Edgar Nobuo Mamiya*

Decano de Ensino de Graduação: *Prof. Murilo Silva de Camargo*

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação: *Prof. Márcio Martins Pimentel*

Decana de Extensão: *Profa. Leila Chalub Martins*

Decano de Assuntos Comunitários: *Prof. Reynaldo Felipe Tarelho*

Decano de Administração: *Prof. Erico Paulo Siegmar Weidle*

Secretário de Planejamento: *Prof. Eduardo Tadeu Vieira*

MANUAL DE PLANEJAMENTO
2006 - 2010



Gestor e Editor Responsável:

Prof. Eduardo Tadeu Vieira – Secretario de Planejamento

Organização:

Nair Aguiar Miranda – Assessora do Reitor

Elaboração:

Nair Aguiar de Miranda, Gláucia Lopes Luiz Evangelista e Luzia Maria Dias Carneiro Rodrigues

Leitura Técnica:

Hélio Marcos Neiva e Roberto Mizuno

Projeto Gráfico, Editoração Eletrônica e Capa:

Mauro Pereira Bento

Apoio Técnico:

Vinicius Marinho

Universidade de Brasília
Secretaria de Planejamento
Prédio da Reitoria – Bloco B – 1º andar
Campus Universitário Darcy Ribeiro – Asa Norte
70910-900 Brasília, DF Brasil
Telefone: + (61) 3273-3379 e 3307-2207
Fax: + (61) 3274-5915
<http://www.unb.br> e
unb@unb.br
spl@unb.br

copyright © 2005 by Fundação Universidade de Brasília.

Impresso no Brasil

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser armazenada ou reproduzida por qualquer meio sem autorização da FUB.

FICHA CATALOGRÁFICA



SUMÁRIO

Lista de Figuras	5
Lista de Quadros	5
Apresentação.....	6
Apresentação.....	6
1. Introdução.....	7
PARTE I. O PLANEJAMENTO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	8
2. Base Normativa do Planejamento Universitário.....	9
3. Sistema de Planejamento Institucional FUB/UnB	10
3.1 Instrumentos de Planejamento e Acompanhamento.....	11
3.2 Conceitos Adotados	14
3.3 Arquitetura do Sistema de Planejamento	15
4. Bases do Planejamento Plurianual: 2006/2010	18
5. Elementos Estratégicos por Objetivos Institucionais e Áreas 2006 a 2010	20
6. Elementos Táticos Orientadores, por Áreas Estratégicas.....	26
Área 1: Ensino de Graduação	26
Área 2: Ensino de Pós- Graduação e Área 3: Pesquisa.....	27
Área 4: Extensão.....	29
Área 5: Desenvolvimento Comunitário	31
Área 6: Recursos Humanos	32
Área 7: Planejamento e Gestão	33
Área 8: Área de Obras e Espaço Físico	34
Área 9: Comunicação Institucional.....	36
Área 10: Tecnologia da Informação	37
FUB/UnB -Síntese dos Elementos Táticos, por Áreas	39
Parte II: COMO PLANEJAR.....	51
7. Elaboração de Planos Plurianuais e Anuais	52
8. Orientação para o Preenchimento dos Quadros do Sistema de Planejamento	54
8.1. Diagnóstico Institucional – Quadro 1.....	54
8.2. Plano Plurianual de Atividades – Quadro 2.....	57
8.3. Detalhamento Plurianual – Quadro 3	59
9. Integração Planejamento e Orçamento	62
9.1. Elementos Básicos.....	62
9.2. Operacionalização do CONSIAFI.....	62
9.3. Unidades Gestoras –UGR, por centros de custos.....	68



PARTE III: COMO ACOMPANHAR , AVALIAR E EVIDENCIAR OS RESULTADOS ALCANÇADOS	73
10. Elaboração dos Relatórios Trimestrais	74
10.1. Cronograma de Ajuste Anual dos Planos das Unidades.....	74
10.2. Elaboração dos Relatórios Trimestrais das Unidades.....	74
10.3. Cronograma de Execução do Planejamento das Unidades:	76
Glossário.....	77
Referências Bibliográficas	80
Anexo A: Normas para Avaliação da Produtividade da Extensão	82
Anexo B: Descrição dos Indicadores Estratégicos da Área de Recursos Humanos.....	85
Anexo C: Proposta de construção do Índice de Desempenho da Pós-Graduação na UnB...	86

Lista de Figuras

Figura 1: Estrutura e Fluxo de Atualização do Sistema de Planejamento da Universidade de Brasília	10
Figura 2: Ciclo de Planejamento.....	11
Figura 3: Ciclo Quinquenal de Acompanhamento e Avaliação do Sistema de Planejamento e dos Planos	14

Lista de Quadros

Quadro 01: Estrutura Matricial e Alinhamento Estratégico	53
--	----



Apresentação

A Secretaria de Planejamento liderou, nos últimos anos, a elaboração e a avaliação dos Planos da Fundação Universidade de Brasília e das unidades que a integram. É inconteste que o esforço de todos os gestores institucionalizou, nos últimos anos, a prática de planejar, de acompanhar e de avaliar a execução de projetos e atividades. Além disso, o planejamento facilitou a disseminação de informações, a socialização de experiências internas e, mais relevante, garantiu e ampliou a transparência da gestão e da prestação de contas.

Em termos gerais, o planejar a Universidade permitiu a racionalização do uso e da distribuição dos recursos orçamentários. O maior conhecimento das informações permitiu à Universidade definir e implementar um sistema de custos. Descobrir potenciais tornou possível adotar a prática de avaliação do impacto social das atividades acadêmicas e a identificação de possibilidades de disseminação de experiências que, assegurarão maior inserção da Universidade no processo de desenvolvimento regional.

É importante destacar que a institucionalização do Sistema de Planejamento só foi possível porque a Secretaria de Planejamento – SPL – recebeu apoio dos gestores. As críticas e sugestões encaminhadas tornaram possível o aperfeiçoamento de processos e instrumentos.

Vale ressaltar ainda, nos últimos anos, a realização de parcerias internas, principalmente com a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE, que viabilizaram a implantação de novos instrumentos de gestão, fundamentais ao aperfeiçoamento da gestão universitária.

Tornar imediatamente disponível este Manual de Planejamento, ainda que em sua versão preliminar, representa o atendimento a sugestões encaminhadas por representantes de toda a comunidade universitária. Espera-se que o documento facilite o trabalho dos gestores e agilize o atendimento às demandas por esclarecimentos técnicos, comuns na fase de implantação de um novo ciclo de planejamento institucional. É importante lembrar que a SPL aguarda contribuições da comunidade universitária que possibilitem o aperfeiçoamento do documento.

Eduardo Tadeu Vieira
Secretário de Planejamento da UnB



1. Introdução

A Universidade de Brasília conta, desde a sua criação, com a orientação de planos institucionais que definem os caminhos a percorrer, identificam os desafios a serem vencidos e estimulam a superação das dificuldades comuns ao processo de gestão pública, notadamente de instituições universitárias. Nos últimos anos, o esforço de todos os gestores universitários tem sido direcionado para a definição de um sistema de planejamento próprio que, tomando como parâmetro a teoria de planejamento, construa uma proposta de atuação adequada às especificidades da Universidade.

O Sistema de Planejamento da FUB/UnB constitui a resposta técnica às aspirações de toda a comunidade. Ele foi construído a partir do estudo detalhado das experiências anteriores e utiliza, sempre que possível, os resultados positivos alcançados por gestores que, nas últimas décadas, têm voltado seus esforços para promover o desenvolvimento da UnB.

O Manual de Planejamento é o documento que demonstra as características desse Sistema, apresenta as suas bases e especifica as etapas a serem cumpridas pelos gestores para elaborar, acompanhar e atualizar os seus planos. O texto é dividido em três partes, além desta Introdução. A primeira descreve as bases do Sistema de Planejamento da FUB/UnB, apresenta a sua concepção original, contém os seus elementos estratégicos e táticos básicos e descreve as Áreas Estratégicas que o integram. A segunda parte do Manual orienta os gestores universitários na elaboração dos planos de suas unidades e descreve os formulários que viabilizam a incorporação dos planos das unidades ao Plano Plurianual da Universidade de Brasília. A terceira orienta a elaboração dos Relatórios Trimestrais e do Relatório Anual de Gestão.

Em termos de novidades, o novo ciclo de planejamento, que abrange o período 2006 a 2010, adota novos conceitos como por exemplo, a definição de objetivos e metas a serem cumpridos pelos gestores. A utilização de indicadores gerais, que permitirão o acompanhamento das atividades desenvolvidas, em todos os níveis da Instituição é, seguramente, o maior avanço adotado. Outras mudanças e aperfeiçoamentos sugeridos por gestores e técnicos serão comentados ao longo do texto.



PARTE I. O PLANEJAMENTO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA



2. Base Normativa do Planejamento Universitário

As Universidades Federais, ao elaborar seus Planos Plurianuais, atendem orientação constitucional de elaborar propostas compatíveis com os Planos Plurianuais dos órgãos públicos federais.

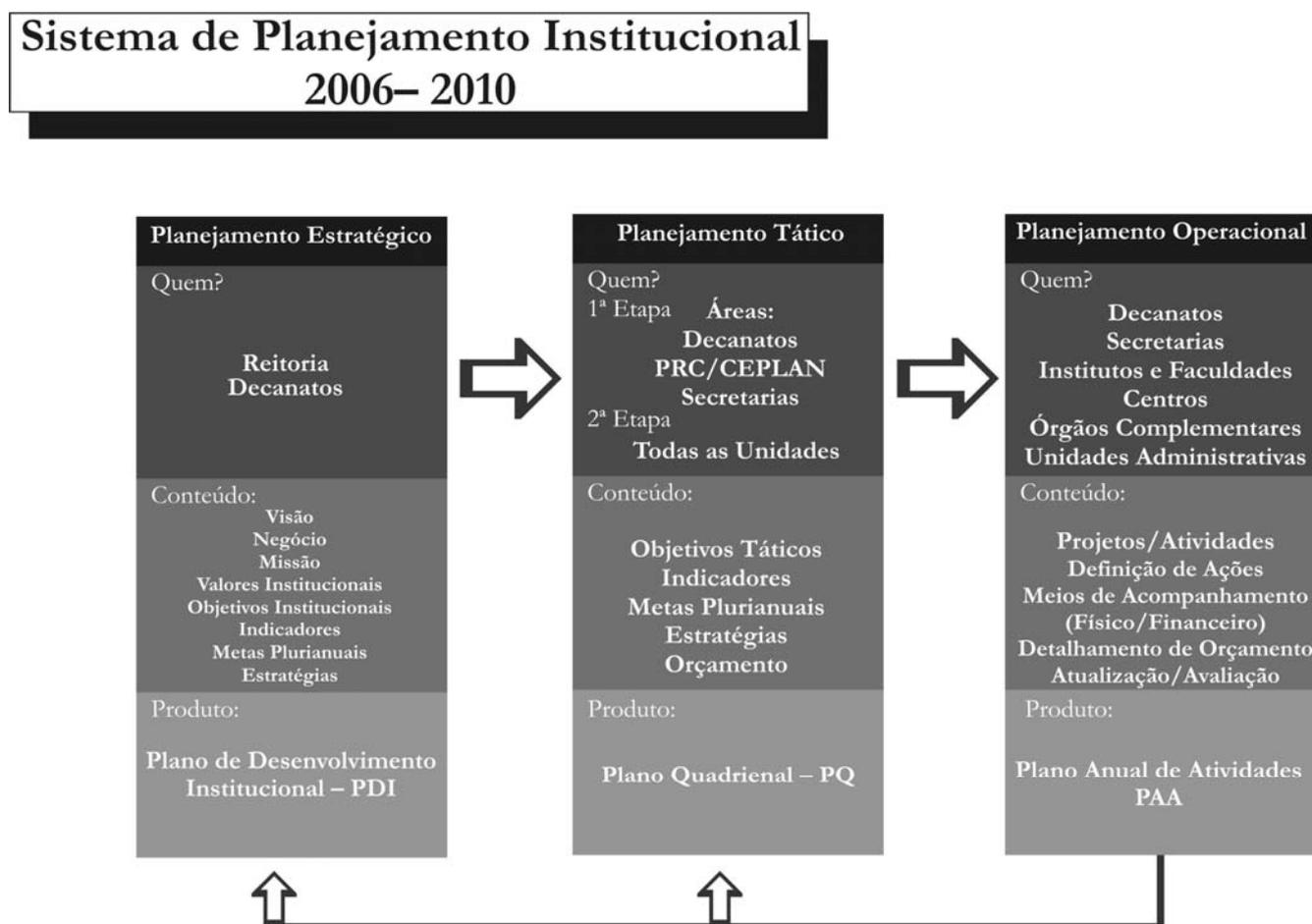
Além disso, as Instituições Federais de Ensino são obrigadas a elaborar Planos de Desenvolvimento Quinquenais que definam os objetivos e metas institucionais a serem cumpridos. A última norma legal que contém a obrigatoriedade de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional é o Decreto No 5.773, de 9 de maio de 2006. O Ministério da Educação detalha os elementos que integram este Plano no endereço <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>.

As normas internas da FUB (Lei 3.998 de 15/12/1961) e da UnB (Estatuto da Universidade de Brasília – Decreto nº 500 de 15/010/1962) enfatizam, também, a importância de estabelecer Planos que orientem o desenvolvimento da Universidade de Brasília.

3. Sistema de Planejamento Institucional FUB/UnB

O processo de planejamento da UnB abrange os níveis estratégico, o tático e o operacional. O Planejamento Estratégico, elaborado pela Administração Superior, define a missão, os valores, os objetivos e as diretrizes institucionais. O Planejamento Tático define os objetivos a serem alcançados, a longo e médio prazos, pelas unidades integrantes do Sistema de Planejamento. No Planejamento Operacional, os planos elaborados são detalhados anualmente, configurando as metas a serem alcançadas em cada um dos projetos elaborados. A arquitetura do Sistema de Planejamento da Fundação Universidade de Brasília é representada na figura a seguir.

Figura 1: Estrutura e Fluxo de Atualização do Sistema de Planejamento da Universidade de Brasília

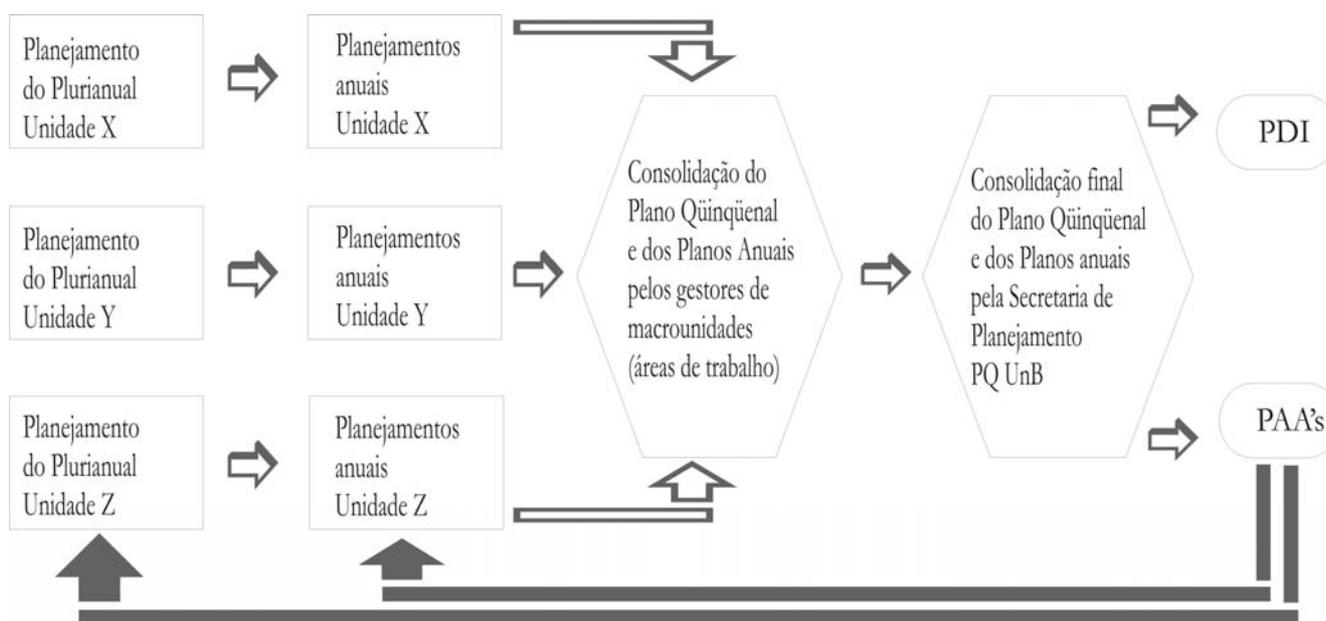


Fonte: FUB/UnB – Plano Quinquenal da UnB: 2002 a 2006, baseado em Oliveira, 2001

O Sistema de Planejamento Institucional contém as propostas de atuação da Universidade de Brasília e da Fundação Universidade de Brasília, sua mantenedora. Ele abrange os planos estabelecidos para um ciclo de planejamento quinquenal, coincidindo o último ano do ciclo, com o primeiro ano de um Reitorado.

A elaboração dos planos institucionais é descrita na Figura 2, a seguir

Figura 2: Ciclo de Planejamento



3.1 Instrumentos de Planejamento e Acompanhamento

O sistema de planejamento da UnB conta com nove instrumentos: cinco relacionados à elaboração, à atualização e ao acompanhamento dos planos institucionais elaborados pelas unidades administrativas e acadêmicas e quatro associados à avaliação das atividades desenvolvidas, tanto pelas unidades, quanto pela instituição.

São instrumentos associados à elaboração do Planejamento Institucional e das unidades acadêmicas e administrativas:

- a) **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI:** contém as definições estratégicas da UnB e as metas a serem alcançadas a longo prazo. Serve de elemento orientador do planejamento institucional e como instrumento de divulgação, junto à comunidade e a órgãos externos, dos principais objetivos a serem alcançados. Deve ser aprovado pelo Conselho Universitário da UnB e pelo Conselho Diretor da FUB.
- b) **Plano Quinquenal (PQ):** contém os projetos apresentados por todas as unidades. Esses projetos estão associados aos objetivos institucionais e metas institucionais de



longo prazo, sendo geridos institucionalmente pelos responsáveis pelas dez áreas em que se estrutura o acompanhamento do planejamento a médio e longo prazos. No PQ, os projetos e metas plurianuais das unidades são detalhados em períodos anuais que permitem o acompanhamento e replanejamento dos projetos e atividades propostos. O Plano Quinquenal deve ser aprovado pelas mesmas instâncias do PDI e sua operacionalização deve ser o elemento-chave na elaboração dos orçamentos anuais.

- c) **Plano Anual de Atividades (PAA):** consiste no detalhamento de objetivos e metas previstos para cada ano. Sua primeira versão é elaborada simultaneamente ao PDI e ao PQ da Instituição. Ao final de cada exercício, a avaliação e a reestruturação do PQ permitem a atualização dos Planos Anuais subsequentes. O PA do primeiro exercício do Quinquênio é utilizado na definição da linha de financiamento dos projetos aprovados pelas unidades. As mudanças subsequentes são acompanhadas pela Câmara de Administração e Finanças (CAF) da UnB.
- d) **Matriz de Planejamento:** documento sintético usado para garantir a consistência das bases do planejamento estratégico da UnB. Serve como orientador na classificação dos projetos idealizados pelas unidades, em relação à proposta global da Universidade.
- e) **Matriz de Indicadores Institucionais:** essa matriz deve conter os indicadores gerais relativos aos objetivos e áreas de planejamento institucional. Os indicadores permitirão a avaliação da performance das diversas unidades, garantindo a homogeneidade de avaliação às diversas unidades integrantes do Sistema de Planejamento da Universidade.

São instrumentos associados ao acompanhamento do planejamento da UnB e de suas Unidades:

- a) **Relatórios Trimestrais de Planejamento (RTP)** - são instrumentos elaborados pelas cinquenta e duas unidades envolvidas no planejamento. Esses relatórios são cumulativos e identificam o grau de alcance das metas anuais definidas pelas unidades; o volume de recursos dispendidos no desenvolvimento dos projetos elaborados; os entraves institucionais ao desenvolvimento das atividades; as medidas corretivas sugeridas pelos gestores finalistas a serem adotadas pela Administração Superior. Esse instrumento permite que seja acompanhada a arrecadação de cada unidade, as atividades desenvolvidas pelas fundações de apoio existentes e, ainda, o



volume de renúncia de receita assumido pela UnB, na execução de suas atividades.

- b) **Relatório Anual de Gestão** é elaborado com base no último Relatório Trimestral de Avaliação do exercício e consiste em avaliação institucional do grau de alcance do planejamento executado pelas unidades individualmente e pela Universidade como um todo. Dele consta, além do acompanhamento das atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, a avaliação da evolução do patrimônio e dos projetos estratégicos definidos pela Fundação Universidade de Brasília (FUB).
- c) **Seminário de Planejamento** deve ser realizado no terceiro ano do período de planejamento, com o objetivo de analisar a harmonia e consistência entre o planejamento e a execução plurianual, de promover a atualização ou revalidação do diagnóstico estratégico institucional, e, finalmente, de identificar as possíveis macrocorreções a serem feitas no processo de planejamento, a longo prazo.
- d) **Relatório de Avaliação Plurianual.** ao final do quinquênio, deverá ser elaborado Relatório circunstanciado onde serão analisados os objetivos e metas alcançados, a evolução da Linha de Financiamento, ao longo do período de planejamento, a consistência e adequação dos instrumentos e indicadores e, definidas as mudanças gerais a serem implementadas. As referidas mudanças ocorrerão em dois níveis: no do sistema de planejamento, contemplarão os conceitos, áreas, instrumentos e indicadores adotados; no da organização, serão definidos novos objetivos e metas globais por unidades.

O Acompanhamento e a avaliação dos Planos Institucionais é descrita na Figura 3, a seguir.



- c) **Macro-unidades** – São as unidades integrantes do Sistema de Planejamento, cujos gestores respondem por um conjunto de projetos aprovados. Em linhas gerais, correspondem às unidades acadêmicas e administrativas inseridas no segundo e terceiro níveis da estrutura organizacional e que, adicionalmente, sejam responsáveis pela execução direta de atividades nas áreas meio e fim. A adoção deste conceito buscou facilitar a integração de unidades afins (departamentos de um mesmo instituto ou faculdade) e centrar a aplicação de recursos institucionais no financiamento de atividades que agreguem valor aos produtos e serviços oferecidos pela Universidade.
- d) **Alinhamento Estratégico de Projetos e Atividades** – Estabelece que os projetos apresentados pelas unidades integrantes do Sistema de Planejamento devem estar, obrigatoriamente, associados a um dos cinco objetivos institucionais, a uma das áreas que os integram e, também, a uma das diretrizes estabelecidas. Com a adoção deste mecanismo de indexação, buscou-se, de um lado, facilitar a identificação da contribuição de cada unidade para os resultados alcançados pela Universidade e, de outro, agrupar projetos semelhantes que pudessem, no futuro, ser acompanhados de forma mais abrangente e efetiva pela Administração Superior da UnB.

3.3 Arquitetura do Sistema de Planejamento

Unidades Integrantes do Sistema

Gestora: Secretaria de Planejamento

Grupo Técnico de Planejamento: Constitui a instância técnica que orienta a operacionalização dos planos institucionais, propõe mudanças no Sistema de Planejamento e assessora a Administração Superior. Presidido pelo Secretário de Planejamento é integrada pelos Coordenadores de Planejamento e de Informação da SPL, por dois técnicos, sendo um representante do Decanato de Administração e outro do Gabinete do Reitor.

Gestoras de Áreas: São as unidades responsáveis pela gestão das dez áreas estratégicas do planejamento institucional. Propõem as bases estratégicas e táticas. Têm a responsabilidade de estimular, orientar e acompanhar as atividades desenvolvidas por todos os gestores, em suas áreas específicas de atuação. O quadro a seguir, apresenta as unidades gestoras de áreas



Unidade Gestora	Áreas Estratégicas
Decanato de Ensino de Graduação	1. Ensino de Graduação
Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação	2. Ensino de Pós-Graduação
	3. Pesquisa
Decanato de Extensão	4. Extensão
Decanato de Assuntos Comunitários	5. Desenvolvimento Comunitário
Secretaria de Recursos Humanos	6. Recursos Humanos
Decanato de Administração e Secretaria de Planejamento	7. Planejamento e Gestão
Centro de Planejamento Oscar Niemayer e Prefeitura do Campus	8. Obras e Espaço Físico
Assessoria de Comunicação Social	9. Comunicação Institucional
Centro de Informática	10. Tecnologia da Informação

Integrantes do Sistema:

Unidades acadêmicas:

Faculdade de Comunicação (FAC)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE)

Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAU)

Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária (FAV)

Faculdade de Direito (FD)

Faculdade de Educação (FE)

Faculdade de Educação Física (FEF)

Faculdade de Medicina (FM)

Faculdade de Ciências da Saúde FS

Faculdade de Tecnologia (FT)

Faculdade de Planaltina

Instituto de Ciências Biológicas (IB)

Instituto de Ciências Sociais (ICS)

Instituto de Artes IdA

Instituto de Ciências Exatas IE



Instituto de Física (IF)
Instituto de Geociências (IG)
Instituto de Ciências Humanas (IH)
Instituto de Letras (IL)
Instituto de Psicologia (IP)
Instituto de Ciência Política (IPOL)
Instituto de Química (IQ)
Instituto de Relações Internacionais (IREL)

Administrativas, de Apoio à Atividade Acadêmica e Órgãos Complementares

Assessoria de Assuntos Internacionais (INT)
Auditoria (AUD)
Biblioteca Central (BCE)
Centro de Desenvolvimento Sustentável (CDS)
Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT)
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares (CEAM)
Centro de Educação a Distância (CEAD)
Centro de Documentação (CEDOC)
Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (CESPE)
Centro de Excelência em Turismo (CET)
Centro Internacional de Física da Matéria Condensada (CIFMC)
Centro Integrado de Ordenamento Territorial (CIORD)
Centro de Manutenção de Equipamentos Científicos (CME)
Centro de Produção Cultural e Educativa (CPCE)
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação sobre as Américas (CEPPAC)
Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes (CEFTRU)
Centro de Pesquisa e Opinião Pública da UnB (DATAUnB)
Editora Universidade de Brasília (EDU)
Fazenda Água Limpa (FAL)
Hospital Universitário de Brasília (HUB)
Assessoria de Estudos do Futuro (AEF- Laboratório de Estudos do Futuro)
Procuradoria Jurídica (PJU)
Secretaria de Empreendimentos Imobiliários (SEI)
Secretaria de Gestão Patrimonial (SGP)
Secretaria de Assuntos Acadêmicos (SAA)



4. Bases do Planejamento Plurianual: 2006/2010

A **Missão** da UnB é

produzir, integrar e divulgar conhecimento, formando cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

O **Negócio** da UnB é Conhecimento.

São **Princípios** da UnB

- ✓ Ética e respeito à diversidade.
- ✓ Autonomia institucional com transparência e responsabilidade social.
- ✓ Busca permanente de excelência.
- ✓ Universalização do acesso.
- ✓ Respeito à dignidade, à liberdade intelectual e às diferenças.
- ✓ Preservação e valorização da vida.

Visão

Alcançar padrão de excelência acadêmica e ser referência nacional, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do País.

Os gestores acadêmicos têm como perspectivas que, até 2010, a UnB

- ✓ Alcançará excelência nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, sendo reconhecida pela sociedade como referência acadêmica nacional e internacional.
- ✓ Terá maior compromisso com a sociedade e com o desenvolvimento econômico e social da Região.
- ✓ Implementará modelo de gestão que assegure maior autonomia financeira e administrativa; viabilize a excelência na gestão de pessoas, de processos e do patrimônio; e, facilite a implantação de nova estrutura organizacional.
- ✓ Adotará a mensuração de desempenho acadêmico e administrativo, tomando por base a adoção de indicadores de qualidade adotados internacionalmente.
- ✓ Buscará ter quadros docente e funcional permanentes, adequados quantitativa e qualitativamente às necessidades das atividades acadêmicas e de prestação de serviços.



- ✓ Terá atuação competitiva no espaço político-social da região Centro-Oeste.

A Universidade deverá superar, até o último ano do quinquênio, os seguintes desafios estratégicos:

- ✓ Vencer a resistência à definição e à implementação de novo modelo de gestão que busque a excelência acadêmica e administrativa; a adoção de instrumentos de gestão da inteligência; e, a substituição de modelo ineficaz de gestão da informação, da tecnologia e de processos.
- ✓ Superar a escassez e a gestão inadequada de recursos humanos e financeiros e a falta de integração e articulação interna.
- ✓ Adotar práticas político-pedagógicas modernas.
- ✓ Elaborar plano de comunicação institucional que elimine as deficiências do processo e a insuficiente infra-estrutura de comunicação.
- ✓ Reduzir a alta dependência da Universidade em relação ao Poder Executivo.

A FUB e a UnB têm por objetivos estratégicos para o quinquênio 2006 a 2010:

- ✓ Formar pessoas com alta qualificação científica, tecnológica e artística, comprometidas com o bem-estar social, adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações e de se manterem atualizados ao longo do tempo.
- ✓ Garantir condições e mecanismos que permitam alcançar a excelência, ampliar a produção científica e gerar conhecimento adequado às necessidades da sociedade.
- ✓ Implantar política de valorização, ampliação e consolidação da extensão universitária.
- ✓ Implementar políticas de apoio, integração e bem-estar da comunidade universitária.
- ✓ Ter quadro permanente de pessoal qualificado suficiente para o desenvolvimento da Instituição.
- ✓ Implementar modelo de gestão que viabilize a infra-estrutura e a sustentabilidade institucional.

O Planejamento corporativo será organizado por Áreas Estratégicas

- 1) Ensino de Graduação
- 2) Ensino de Pós-Graduação
- 3) Pesquisa
- 4) Extensão
- 5) Desenvolvimento Comunitário
- 6) Recursos Humanos
- 7) Planejamento e Gestão
- 8) Obras e Espaço Físico
- 9) Comunicação Institucional
- 10) Tecnologia da Informação



5. Elementos Estratégicos por Objetivos Institucionais e Áreas 2006 a 2010

Estratégias	Metas até 2010	Indicadores
Objetivo 1: Área de Ensino de Graduação		
Apoiar os cursos de graduação na adequação dos cursos às diretrizes curriculares nacionais	Atualização e reorganização dos projetos político-pedagógicos de todos os cursos de graduação	Número de atualizações e reorganizações de projetos político-pedagógicos aprovadas no CEPE.
Difundir e utilizar práticas pedagógicas inovadoras, incluindo metodologias semi-presenciais, híbridas e a distância.	Incorporação de práticas pedagógicas inovadoras em todos os cursos de graduação.	Número de disciplinas que incorporem novas práticas pedagógicas.
Incorporar tecnologias para apoio à aprendizagem.		Número de disciplinas utilizando tecnologias de apoio à aprendizagem.
Ampliar e democratizar o acesso ao ensino superior, diversificando as modalidades dos processos seletivos.	Criação 2.000 vagas anuais no ensino de graduação no período.	Número de vagas criadas
Criar vagas nos cursos de graduação existentes.		Número de vagas novas nos cursos existentes.
Promover práticas pedagógicas que estimulem a permanência do estudante no curso.	Redução da evasão a índices não superiores a 15%.	Taxa de Evasão (metodologia de cálculo em discussão).
Ampliar a oferta de vagas nas disciplinas para atender a 100% da demanda.	Redução a zero do número de pedidos de matrícula negados em disciplinas da graduação.	Número de pedidos de matrículas não atendidos
Incorporar práticas pedagógicas inovadoras em todos os cursos de graduação.	Redução do tempo médio de formatura a período não superior a 20% além do tempo regular sugerido para o curso.	Tempo médio de formatura por curso.
Aprimorar os mecanismos de orientação acadêmica.		
Instituir mecanismos de avaliação interna e externa para os cursos de graduação.	Obtenção de conceito máximo no SINAES para 100% dos cursos de graduação.	Resultados do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes e da Avaliação de Cursos de Graduação



Estratégias	Metas até 2010	Indicadores
Objetivo 1: Área de Ensino de Pós-Graduação		
Otimizar a alocação de recursos aos Programas com a ampliação da disponibilidade de bolsas de estudo.	Fortalecimento do sistema de Pós-Graduação da UnB.	Conceito de avaliação individual dos Programas pela CAPES. Número de bolsas concedidas
Ampliar as parcerias internas e multiinstitucionais.		N. de Convênios e parcerias no ano/ N. de parcerias existentes em 2005.
Efetuar avaliação interna dos programas de pós-graduação.		N. de programas avaliados.
Ampliar a oferta de cursos de especialização de qualidade.	Definição da política de gestão para os cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	Número de cursos de especialização certificados.
Objetivo 2: Área de Pesquisa		
Ampliar o número de parcerias internas e externas.	Ampliação da quantidade de recursos oriundos de projetos de pesquisa em 10%, ao ano.	N. de projetos desenvolvidos em ___/ N. de projetos de pesquisa desenvolvidos em 2005.
Estimular a execução de projetos de pesquisa, em especial, em parcerias internacionais.	Ampliação da produtividade científica, técnica e artística, em 10% ao ano.	Evolução da produção intelectual na principal modalidade da área/docente/ano.
Ampliar recursos internos e externos para financiar os instrumentos de fixação (moradia, p. ex.)	Atração e manutenção de discentes e pesquisadores, atendendo a meta da CAPES por área de conhecimento.	Número de bolsas mestrado, doutorado, pós-doutorado e de produtividade em pesquisa concedidas a pesquisadores colaboradores.
Apoiar a busca por financiamento para grupos de pesquisa consolidados.		



Estratégias	Metas até 2010	Indicadores
Objetivo 3: Área de Extensão¹		
Implementar, acompanhar e avaliar o Programa de créditos acadêmicos para estudantes envolvidos com a extensão.	Ampliação em 100% das atividades de extensão com o ensino desenvolvidas, com o objetivo de ampliar o compromisso da UnB.	Índice de formação dos estudantes, até 2.
Implantar, acompanhar e avaliar o Programa de residência acadêmica.		
Implantar, acompanhar e avaliar o Programa de bolsas de extensão (PIBEX).	Ampliação em 100% das atividades de extensão com a pesquisa desenvolvidas, com o objetivo de ampliar o compromisso da UnB.	Índice de produção do conhecimento, até 3.
Incentivar e apoiar a participação da comunidade acadêmica em ações da extensão vinculadas à pesquisa.		
Implantar e organizar o diretório de grupos de extensão.		
Ampliar a oferta de cursos e de eventos em 20% a cada ano.	Ampliação em 100% das atividades voltadas à consolidação da função social da Universidade.	Índice de alcance social, até 2.
Firmar parcerias com governos municipais para o desenvolvimento de trabalhos a partir da extensão e da prestação de serviços.		
Objetivo 4: Área de Desenvolvimento Comunitário		
Ampliar parcerias no desenvolvimento comunitário.	Elaboração do cronograma de participações em editais com apresentação de projetos, ampliando em 20% o volume de recursos destinados à implementação da política de bem-estar e a integração da comunidade universitária.	N.s de contemplações de projetos da UnB/número de participações em editais disponíveis anualmente.
Estabelecer critérios e normas de ocupação.		Evolução dos recursos arrecadados com a taxa de ocupação do Centro Comunitário.

¹ As atividades da área de Extensão desenvolvidas pela UnB ou por uma de suas unidades terão como indicadores básicos os Índices de Alcance Social, cuja metodologia é detalhadamente analisada no Anexo 1, que trata das Normas para Avaliação da Produtividade da Extensão.



Estratégias	Metas até 2010	Indicadores
Viabilizar parcerias junto às iniciativas públicas e privadas para o financiamento dos programas de assistência estudantil na UnB.	Ampliação da abrangência dos programas de assistência estudantil em 20% da capacidade atual.	Número de estudantes beneficiados /total de pedidos apresentados.
Viabilizar a implantação do índice de satisfação dos beneficiários.		
Estabelecer parcerias com as unidades internas e instituições públicas e privadas.	Promoção e apoio ao desenvolvimento de 20% de atividades culturais e de 20% de atividades esportivas.	Número de participante por tipo de eventos.
Informatizar solicitações de apoio encaminhadas ao DAC.		N. de eventos por tipos.
Viabilizar parcerias com as unidades internas e instituições públicas e privadas.	Incremento de 20% ao ano da cobertura dos programas de atendimento à saúde.	Índice de cobertura dos Programas de saúde para atendimento à comunidade universitária.
Objetivo 5: Área de Recursos Humanos²		
Desenvolver e implementar índice de excelência de desempenho de servidores, por categoria e de desempenho dos gestores.	Desenvolvimento e implementação de programas de avaliação de desempenho e de formação de gestores.	% de servidores, por categoria, avaliados.
		% de gestores capacitados.
Direcionar novos concursos para seleção de doutores em dedicação exclusiva.	Ampliação de 15%- no nível de qualificação e dedicação do Corpo Docente.	IQDCD Índice de Dedicção e de Qualificação do Corpo Docente
Incentivar o aumento de titulação do pessoal técnico do Quadro.	Ampliação de 50% no nível de qualificação e capacitação do Corpo Técnico-Administrativo.	IQQCTA Índice de Qualificação dos Técnico-Administrativos.
Direcionar novos concursos para portadores de nível superior.	Aumento de 50% de técnico-administrativos com formação em nível superior do quadro permanente.	

² O cálculo dos indicadores apresentados consta do Anexo 2.



Estratégias	Metas	Indicadores
Objetivo 6: Área de Planejamento e Gestão		
Estabelecer parâmetros de racionalização e otimização de processos de gestão.	Modernização de estruturas e macroprocessos administrativos.	N. de processos modernizados.
Mobilizar os gestores universitários a aderir ao sistema de planejamento e contribuir para o seu aperfeiçoamento.	Institucionalização do planejamento universitário.	N. de unidades integrantes do PI/ Total de unidades integrantes do sistema de Planejamento.
Definir necessidades e prioridades para a atualização e integração dos sistemas de gestão.	Adequação e atualização dos sistemas informatizados de apoio à gestão universitária.	N. de sistemas atualizados.
Estruturar o sistema institucional de captação e gestão de recursos financeiros.	Desenvolvimento de sistema institucional de captação e gestão de recursos	Sistema desenvolvido.
Objetivo 6: Área de Obras e Espaço Físico		
Identificar programas e fontes de recursos disponíveis, destinados ao financiamento da ampliação e da manutenção do espaço físico.	Ampliação de 35% no volume de recursos destinados ao financiamento das demandas de espaço físico, obras e serviços gerais.	VR – % de recursos destinados a obras e espaço físico/total recurso da IFES.
Elaborar projeto e promover gestão junto a Bancada Federal para liberação de emendas.	Garantia de crescimento de 35% da área construída até 2010.	ACR – % da Área Construída/Total de Área Construída.
Promover gestões junto ao MEC visando à liberação de recursos para obras de reforma.	Execução de 35% de área reformada até 2010.	AR – % da Área Reformada/Total de Área Construída.
Objetivo 6: Área de Comunicação Institucional		
Implementar Comunicação Corporativa Integrada.	Garantir as condições institucionais necessárias ao desenvolvimento da comunicação corporativa.	Implementação do Plano de Comunicação Corporativa na UnB
		Reestruturação de unidades e processos da área de comunicação.
		Implantação de Sistema informatizado de comunicação administrativa.
		Aprovação de Projeto de Comunicação Integrada da UnB.



Estratégias	Metas	Indicadores
Fortalecer a imagem da UnB, como instituição de excelência acadêmica.	Ampliar em 50% a exposição da UnB na mídia.	30% de citações espontâneas positivas no período
		Implementação de instrumento de monitoramento da mídia.
		Instituição do Prêmio Jornalista Amigo da UnB.
		Implementação do Programa de Identidade Visual da UnB.
	Ampliar em 30% a visibilidade da UnB na web.	Evolução das visitas ao Portal da UnB.
		20% de acessos externos ao Portal da UnB.
Captar os recursos necessários à implementação da Comunicação Corporativa Integrada.	Captar recursos externos para o financiamento da comunicação.	Volume de recursos externos captados/Orçamento da área de comunicação no período.
Objetivo 6: Área de Tecnologia da Informação		
Promover a melhoria da infra-estrutura; definir padrões para investimentos em infra-estrutura; captar recursos e garantir o investimento continuado em melhoria da infra-estrutura	Modernização da infra-estrutura, com a implantação, adequação e manutenção de cabeamentos, equipamentos e ferramentas.	Quantidade de redes locais com cabeamento estruturado.
		Número de canais de comunicação de dados de redes WAN e conexões externas adequados à demanda da RedeUnB.
		Quantidade de computadores sob regime de manutenção preventiva.
Implantação, adequação e manutenção de serviços de telecomunicação, hospedagem de dados e sistemas, desenvolvimento ou integração de soluções informatizadas.	Quantidade de serviços de telecomunicação prestados.	Número de Licenças de Software regularizadas.



6. Elementos Táticos Orientadores, por Áreas Estratégicas

Área 1: Ensino de Graduação

Visão

Ser referência na formação de cidadãos éticos, com alta qualificação científica, tecnológica e artística, adaptáveis às mudanças, capazes de promover inovações e de se manter atualizados.

Perspectivas

- Promoverá a inclusão social por meio da democratização do acesso e da permanência do estudante nos cursos de graduação.
- Atenderá adequadamente às demandas por ampliação da oferta de ensino de graduação.
- Adotará ferramentas de tecnologia da informação na modernização do ensino de graduação.
- Alcançará a excelência no ensino com a adoção de práticas pedagógicas modernas.
- Formará profissionais autônomos e éticos.

Desafios Estratégicos

- Superar a resistência a mudanças como traço da cultura dos corpos docente e técnico.
- Vencer a defasagem tecnológica.
- Superar a insuficiência de recursos financeiros.
- Institucionalizar política voltada à ampliação da participação de docentes no ensino de graduação.

Diretrizes

D1. Atualizar e redimensionar periodicamente os currículos dos cursos de graduação, reduzindo, quando possível, sua carga horária.

D2 Implementar práticas pedagógicas que estimulem a autonomia, criatividade, espírito crítico, empreendedorismo e conduta ética na formação dos estudantes de graduação.

D3 Proporcionar aos corpos docente e discente o acesso a novas tecnologias de apoio a aprendizagem.



- D4. Criar cursos de graduação, diurnos, noturnos, a distância e semipresenciais e em novas modalidades.
- D5 Viabilizar a ampliação de vagas nos cursos de graduação existentes.
- D6. Reocupar todas as vagas geradas por abandono e/ou desligamentos de estudantes.
- D7. Ampliar a oferta de vagas em disciplinas.
- D8 Ampliar o acompanhamento e orientação acadêmica dos estudantes.
- D 9. Melhorar as condições das instalações físicas de salas de aula e de laboratórios de ensino.
- D10 Promover os processos de avaliação interna e externa dos cursos de graduação.
- D11. Integrar as atividades de iniciação científica e extensão ao ensino de graduação.
- D12 .Ampliar a participação dos docentes no ensino de graduação.

Metas

- M1. Atualização de 100% dos cursos com projetos político-pedagógicos.
- M2. Capacitação de 240 professores, a cada ano, em novas práticas pedagógicas.
- M3. Diminuição, em 10%, ao ano, do número de professores que não utilizam ambientes de apoio a aprendizagem em rede.
- M4. Garantia de que 20% dos cursos de graduação sejam oferecidos em novas modalidades (seqüenciais, tecnológicos etc)
- M5. Aumento de 20% do número de vagas em cursos de graduação existentes.
- M6. Redução a zero do número de vagas remanescentes nos cursos de graduação oriundas de abandono e/ou desligamento de estudantes.
- M7. Redução a zero do número de pedidos de matrícula negados em disciplinas da unidade.
- M8. Garantia de formatura dos estudantes no tempo regulamentar.
- M9. Obtenção de 100% dos cursos de graduação da unidade avaliados com conceito máximo do SINAES.

Área 2: Ensino de Pós- Graduação e Área 3: Pesquisa

Visão

Ampliar e aprimorar o Sistema de Pesquisa e de Pós-Graduação da UnB, de modo a torná-la referência para a comunidade acadêmica e para a sociedade.

Perspectivas

- Terá programas de pós-graduação que serão referência nacional e internacional.



- Estará integrada a redes de pesquisa nacionais e internacionais.
- Desenvolverá pesquisas relevantes, com benefícios claros para a sociedade, a economia e o desenvolvimento científico e tecnológico.
- Ampliará e diversificará a captação de recursos, além da participação em editais das agências de fomento e dos fundos.
- Desenvolverá pesquisas institucionais multidisciplinares.

Desafios Estratégicos

- Superar a insuficiência de recursos orçamentários e financeiros.
- Eliminar a insuficiência do quadro de pessoal técnico, principalmente de nível superior e deter o crescimento da terceirização.
- Vencer a falta de autonomia da Universidade.
- Modernizar o processo de gestão, ameaçado, atualmente, pela inexistência de sistema de informações, pela falta processo de gestão do conhecimento e pela deficiente integração das unidades.
- Implementar a auto-avaliação da pesquisa e da pós-graduação, atualmente inexistente.

Diretrizes da Área de Pós-Graduação

- D1. Ofertar cursos de pós-graduação stricto sensu, tendo em vista as demandas sociais identificadas.
- D2. Aperfeiçoar a gestão do ensino de pós-graduação.
- D3. Ofertar bolsas de pós-graduação para Residência Médica.
- D4. Buscar parceiros nacionais e internacionais para oferta de cursos multidisciplinares e multi-institucionais.
- D5. Fortalecer os programas emergentes e consolidados.
- D6. Estimular a participação de professores nos PPG.
- D7. Implementar cursos de pós-graduação lato sensu.

Metas da Área de Pós-Graduação

- M1. Ampliação da oferta de cursos de pós-graduação stricto sensu em 10%.
- M2. Ampliação, em 50%, do número de bolsas para Residência Médica.
- M3. Ampliação da oferta de cursos de pós-graduação com caráter multidisciplinar e multi-institucional, em 10% ao ano.
- M4. Elevação da nota de 50% dos cursos 3 e 4; e de 30% dos cursos 5, 6 e 7.



M5. Implantação somente de cursos de especialização certificados pelos mecanismos propostos.

Diretrizes da Área de Pesquisa

- D1. Desenvolver projetos de pesquisa que estimulem a participação de docentes.
- D2. Ampliar o volume de projetos de pesquisa consolidados.
- D3. Estimular a publicação de resultados contidos em teses e dissertações.
- D4. Promover a melhoria da infra-estrutura dos laboratórios.
- D5. Estabelecer mecanismos de fortalecimento das variáveis que qualificam um grupo de pesquisa como consolidado.

Metas da Área de Pesquisa

- M1. Ampliação, em 50%, do número de docentes engajados em projetos de pesquisa financiados
- M2. Incremento de 50% na produtividade média dos docentes da UnB.
- M3. Ampliação, em 50%, do capital ativo dos laboratórios.
- M4. Ampliação, em 50%, do número de grupos de pesquisa consolidados.

Área 4: Extensão

Visão

Ser referência nacional e na América Latina no desenvolvimento de atividades de extensão, integradoras do saber acadêmico e comprometidas com o desenvolvimento social da Região e do País.

Perspectivas

- Será Instituição alavancadora da excelência acadêmica da rede de universidades da América Latina e de Língua Portuguesa no mundo.
- Terá reconhecimento interno e externo da importância estratégica da extensão como atividade integradora do saber acadêmico.
- Estará instrumentalizada técnica e tecnologicamente e terá gestão modernizada e capilarizada, capaz de absorver e acompanhar o desenvolvimento técnico e tecnológico.
- Será ousada e pro-ativa na captação de recursos e parcerias.

Desafios Estratégicos

- Superar a falta de política de inserção das pessoas nas ações de extensão: administrativo e agentes de ponta.



- Vencer a inadequação e a insuficiência de recursos humanos envolvidos nas atividades de extensão.
- Superar a falta de incorporação das atividades de extensão nos critérios de rateio dos recursos orçamentários e financeiros da UnB.
- Transformar os inadequados modelo e estrutura da extensão.

Diretrizes

- D1. Incentivar e apoiar a participação da comunidade acadêmica em ações da extensão vinculadas ao ensino.
- D2. Incentivar e apoiar a implantação de residência acadêmica no curso de graduação.
- D3. Incentivar e apoiar a participação da comunidade acadêmica em eventos científicos.
- D4. Criar, em 2006, 40 grupos de extensão e ampliar esse número em 20% a cada ano.
- D5. Identificar demandas de consultorias e de prestações de serviços.
- D6. Identificar, tendo por base os anos de 2005 e 2006, principais segmentos sociais e profissionais beneficiados em cursos e eventos.
- D7. Incentivar e apoiar parcerias externas voltadas para o desenvolvimento regional sustentável.

Metas

- M1. Aumento de 20%, a cada ano, do número de estudantes atuantes em PEAC por área temática.
- M2. Instituição do programa de residência acadêmica em pelo menos 2 cursos de graduação por ano.
- M3. Aumento de 20%, a cada ano, do número de estudantes e docentes comprometidos com PEAC (bolsistas e voluntários).
- M4. Aumento de 20%, a cada ano, do número de docentes envolvidos com projetos de extensão de ação contínua.
- M5. Ampliação de 20%, a cada ano, do conhecimento produzido pela extensão.
- M6. Ampliação da oferta de cursos e de eventos em 20% a cada ano.
- M7. Ampliação de 20%, a cada ano, da realização de projetos na região Centro-Oeste por meio da ação integrada entre a UnB, a Universidade Federal de Goiás e a Universidade Estadual de Goiás.



Área 5: Desenvolvimento Comunitário

Visão

Ser reconhecida, pela comunidade universitária e pela população do Distrito Federal e de sua Região, como Instituição de referência em padrões de qualidade de vida adotados no trabalho e em programas de inclusão implementados.

Perspectivas

- Implementará políticas e programas de elevação da qualidade de vida do servidor.
- Ampliará a implementação de políticas afirmativas, com ênfase no atendimento ao aluno de baixa renda.
- Estabelecerá Planos de Saúde e Odontológico e seguro de vida amplos que atendam as necessidades dos servidores.
- Adequará a infra-estrutura física e de recursos humanos e materiais.

Desafios Estratégicos

- Superar a insuficiência de recursos orçamentários e financeiros.
- Adequar o quadro de pessoal insuficiente e pouco qualificado.
- Vencer a ausência de informatização.
- Atualizar normas e procedimentos desatualizados.

Diretrizes

- D1. Elaborar projetos de captação de recursos para concorrer a editais públicos.
- D2. Desenvolver projetos no Centro Comunitário.
- D3. Conceder auxílios aos estudantes de baixa renda.
- D4. Incentivar a utilização de espaços disponíveis no Campus.
- D5. Realizar programas e projetos de cultura, esporte e lazer.
- D6. Desenvolver programas e projetos de melhoria da saúde de servidores.

Metas

- M1. Capacitação da equipe para a execução de atividades relativas à captação de recursos.
- M2. Utilização de 30% da capacidade do Centro Comunitário.
- M3. Ampliação, em 20%, da participação dos estudantes de baixa renda nos programas de assistência estudantil na UnB.



M4. Ampliação, em 20% da realização de eventos culturais esportivos em espaços da UnB.

M5. Ampliação, em 20%, do número de eventos.

M6. Ampliação de 20% na abrangência dos programas e projetos destinados à melhoria da saúde do servidor.

Área 6: Recursos Humanos

Visão

Ser instituição pública de referência nacional na gestão de recursos humanos motivados, qualificados, comprometidos com a qualidade das atividades acadêmicas e da gestão transparente e ética.

Perspectivas

- Disporá de quadro de pessoal corretamente dimensionado, em termos qualitativo e quantitativo.
- Terá pessoal com remuneração adequada, em termos de mercado, e digna.
- Implantará sistemas e processos institucionais integrados, atualizados e com interface mais amigável.
- Terá planos de carreira devidamente implementado e consolidado.

Desafios Estratégicos

- Superar a insuficiência de recursos humanos.
- Vencer a limitação de recursos orçamentários e financeiros.
- Elaborar propostas visando a racionalizar a legislação federal sobre recursos humanos.
- Corrigir a falta de integração de sistemas, a defasagem tecnológica e a inadequação da estrutura organizacional.

Diretrizes

D1. Implementar Programa de Avaliação, conforme as diretrizes dos Planos de Carreiras.

D2. Implementar Programa de Formação Gerencial.

D3. Ter o quadro de docentes doutores com dedicação exclusiva que atenda as necessidades.

D4. Realizar cursos de formação didática para docentes.



D5. Implementar Programa de Capacitação de servidores, conforme diretrizes dos Planos de Carreira Técnico-administrativa.

D6. Ter quadro de servidores técnico-administrativos que atenda as necessidades identificadas.

D7. Implementar Programa que atenda a reposição de servidores.

Metas

M1. Alcance de 100% em excelência no desempenho dos servidores.

M2. Treinamento de 100% dos servidores investidos em funções gerenciais.

M3. Atendimento a 60% das necessidades de contratação e reposição de docentes.

M4. Ampliação de 50% no nível de qualificação e capacitação do Corpo Docente.

M5. Capacitação de 100% da força de trabalho, de acordo com as necessidades identificadas.

M6. Reposição de 60% da necessidade de técnico-administrativo qualificados.

Área 7: Planejamento e Gestão

Visão

Alcançar padrão de excelência na gestão pública, promovendo a descentralização do processo decisório, o apoio eficiente ao desenvolvimento das atividades acadêmicas e a transparência na prestação de contas à comunidade universitária e à sociedade.

Perspectivas da UnB na Área de Planejamento e Gestão

- Terá quadro permanente adequado e qualificado de servidores.
- Terá modelo de gestão modernizada que garanta a qualidade de processos e a instrumentalização da Administração Central.
- Terá sustentabilidade financeira.
- Terá sistemas integrados e informatizados de acompanhamento que promovam a disseminação de informações e a transparência da gestão.
- Terá estruturas organizacionais adequada ao desenvolvimento dos planos institucionais.

Desafios Estratégicos

- Superar a falta de estímulo e a baixa produtividade de servidores, decorrentes dos baixos salários e do comprometimento da qualidade do ambiente de trabalho.
- Promover a atualização de normas, estruturas, processos e sistemas de informação.



- Estruturar a captação de recursos, articulando-a internamente e associando-a ao financiamento dos planos institucionais e à solução de problemas pontuais de unidades ou de projetos específicos.
- Superar a resistência a mudanças típicas da cultura organizacional.
- Vencer a desestruturação da gestão decorrente da inadequação ou obsolescência de processos.

Diretrizes

- D1 Aperfeiçoar a gestão universitária e otimizar a utilização dos recursos disponíveis.
- D2. Redefinir estruturas, rotinas e procedimentos administrativos.
- D3. Implantar Programas de Melhoria Contínua.
- D4. Realizar encontros técnicos que subsidiem o aperfeiçoamento do planejamento institucional.
- D5. Implementar sistemas de informações gerenciais e atualizar os existentes.

Metas

- M1. Aumento da satisfação do público interno e externo em 50%
- M2. Redução, em 50%, do gasto per capita da unidade, por grandes itens de despesa.
- M3. Revisão de 100% dos macroprocessos da Administração universitária.
- M4. Implementação de Programas de Melhoria em, pelo menos, 30% das unidades.
- M5. Realização de Encontros de Planejamento em, pelo menos, 50% das unidades integrantes do Sistema.
- M6. Adequação e atualização de 25% de sistemas informatizados por ano.
- M7. Ampliação em, pelo menos, 40% do volume de recursos captados.

Área 8: Área de Obras e Espaço Físico

Visão

Ser referência nacional no planejamento, manutenção e gestão do espaço físico de instituições públicas, comprometida com a qualidade do meio ambiente e com a adoção de conceitos inovadores.

Perspectivas

- Deverá construir e gerenciar instalações físicas, dimensionadas a partir do sistema de planejamento institucional e acadêmico, impedindo a realização de obras e



instalações que não estejam obedecendo as normas do Plano Diretor Físico do Campus e que não estejam incluídas no Plano de Desenvolvimento Institucional.

- Terá autonomia orçamentária, financeira, normativa e disciplinar que garanta a eficiência e a eficácia da gestão das instalações físicas e o alcance das metas e resultados, a partir da adoção de conceitos inovadores.
- Formalizará atribuições e competências dos gestores da área de obras para disciplinar a gestão das instalações físicas.
- Implantará gestão de Recursos Humanos para uniformizar regime de trabalho adequado às diversas categorias.

Desafios Estratégicos

- Superar a indefinição de competências, atribuições e responsabilidades na gestão do espaço físico.
- Vencer a insuficiência de autonomia na gestão da área de Espaço Físico e Obras para assegurar a execução do planejamento estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional.
- Implementar mecanismos voltados à superação da indefinição de fontes de recursos para investimento e manutenção.
- Superar o modelo atual de gestão de RH do Governo Federal que leva à insuficiência de profissionais especializados das áreas de engenharia e arquitetura.

Diretrizes

- D1. Implantar Programa de Qualidade do Meio Ambiente e de Gestão dos serviços gerais dos campi
- D2. Construir prédios nos campi.
- D3. Reformar e Modernizar os prédios dos campi.
- D4. Reorganizar e modernizar o espaço físico.

Metas

- M1. Execução de 100% dos serviços gerais executados nas unidades dos campi, até 2010.
- M2. Execução de 100% da área de crescimento previsto, até 2010.
- M3. Execução de 100% de área reformada, até 2010.
- M4. Redimensionamento e modernização de 100% da área desocupada, até 2010.



Área 9: Comunicação Institucional

Visão

Ser reconhecida, interna e externamente, como base estratégica do desenvolvimento institucional, fundamental para a integração entre unidades e atividades e para a gestão do conhecimento na UnB.

Perspectivas

- A Comunicação será prioridade institucional e servirá de instrumento de mudança cultural na Universidade.
- A comunicação institucional será modernizada e adotará padrões tecnológicos avançados, com base em tecnologia da informação.
- A comunicação da UnB será integrada, garantindo a homogeneidade de atuação dos diversos meios: a Rádio e a TV universitárias e os órgãos de comunicação social.
- Os órgãos de comunicação terão espaço físico próprio, único e adequado, que propiciará a integração da comunicação institucional.

Desafios Estratégicos

- Inadequação e insuficiência de espaço físico.
- Falta de instrumentos de comunicação institucional.
- Falta de integração na comunicação estimulando a segmentação da gestão e da difusão de informações.
- Recursos insuficientes para implantar projetos inovadores que contribuam para a mudança da cultura organizacional.

Diretrizes

- D1. Implementar Programa de Media Training.
- D2. Apoiar e implementar instrumentos de divulgação científica das unidades.
- D3. Promover a divulgação de produtos e serviços nos meios de comunicação.
- D4. Incentivar e apoiar o envolvimento da comunidade universitária em eventos de divulgação científica.
- D5. Apoiar o desenvolvimento de novos sítios e serviços via web.
- D6. Buscar fontes alternativas de financiamento de projetos e ações de Comunicação Corporativa Integrada



Metas

- M1. Envolvimento de 100% dos gestores e líderes de pesquisa no Programa.
- M2. Ampliação, em 20%, dos instrumentos de comunicação disponíveis na UnB.
- M3. Ampliação, em 40%, da divulgação da UnB.
- M4. Envolvimento de 70% dos membros da comunidade acadêmica na divulgação da produção científica e técnica.
- M5. Disponibilização de sítios na web para 100% das unidades.
- M6. Garantia da captação externa de, pelo menos, 30% dos recursos necessários.

Área 10: Tecnologia da Informação

Visão

Ser instituição de excelência e referência nacional em TI, com políticas corporativas alinhadas aos objetivos estratégicos da Universidade, condizentes com modelo de negócio sustentável e que promova a transparência, o engajamento e a auditabilidade de dados e informações.

Perspectivas da UnB na Área de Tecnologia de Informação

- Terá arquitetura organizacional de TI, com infra-estrutura tecnológica e de sistemas adequada, que respeite a diversidade e a autonomia das unidades e viabilize a integração de serviços e sistemas.
- Oferecerá, interna e externamente, serviços e sistemas administrativos e de gestão de TI plenamente integrados, articulados, padronizados, com elevado nível de qualidade.
- Agregará competências acadêmicas aos sistemas administrativos e de gestão da TI, de forma a garantir a qualidade, a acessibilidade e a segurança da informação.
- Disporá de infra-estrutura de rede com elevado desempenho, segura, confiável, estável e com acordos de níveis de serviços estabelecidos.
- Realizará investimento continuado em TI, amparado no planejamento institucional, na execução eficiente e no monitoramento do desempenho.

Desafios Estratégicos da Área de Tecnologia de Informação

- Superar a falta de definição de políticas estratégicas, de tecnologias de gestão e de planejamento estruturado da área de TI.
- Eliminar a falta de aporte continuado de recursos orçamentários e financeiros que garantam investimentos e equipamentos de TI.



- Extinguir a ausência de modelo de negócio com vista à sustentabilidade da área que defina as interfaces institucionais com a sociedade na área de TI.
- Superar a resistência a mudanças que impede a unificação e o fortalecimento de ações de TI.
- Eliminar a falta de espaço físico adequado para a área e as funções de TI.
- Superar a inadequação dos modelos de gestão e de serviços.
- Eliminar a falta de integração entre atores da área de TI e de coordenação entre as unidades.
- Superar as restrições qualitativas e quantitativas do quadro de pessoal, promovendo a ampliação do número de técnicos, bem como a qualificação, a adequação dos níveis de remuneração e incentivos dos mesmos.
- Estabelecer o alinhamento entre a questão executiva de TI com as expectativas institucionais.
- Superar as deficiências tecnológicas, sistêmicas, estruturais e de métodos e técnicas.

Diretrizes

- D1. Promover a atualização tecnológica de redes de comunicação de dados e a reestruturação dos contratos de prestação de serviço de telecomunicação, com base em acordos de nível de serviços.
- D2. Elaborar e implementar modelos de serviços de TIC, com base em normas e melhores práticas internacionalmente reconhecidas.
- D3. Integrar processos administrativos e corporativos informatizados.
- D4. Elaborar, implantar ou reestruturar o parque tecnológico, buscando a homogeneização dos recursos computacionais.
- D5. Elaborar e implementar processos de segurança e gestão de TIC, com base em normas e melhores práticas internacionalmente reconhecidas.
- D6 Promover a automatização de processos de trabalho administrativos, acadêmicos, científicos e tecnológicos.
- D7. Aprimorar o processo de gestão de Informação (geração e disponibilização de informações para apoio à decisão).

Metas

- M1. Reestruturação da rede de comunicação de dados em cada unidade da UnB.
- M2. Reestruturação da prestação de serviços de hospedagem dos sistemas de informações corporativos e departamentais, ampliando a qualidade e segurança.
- M3. Implantação de 90% dos softwares departamentais e corporativos.



M4. Reestruturação de 100% da infra-estrutura de processamento e armazenagem de informações.

M5. Reestruturação dos processos de segurança e gestão de TIC.

M6. Automatização de 80% dos sistemas administrativos, acadêmicos e de prestação de serviços.

M7. Atendimento de 100% das demandas internas e externas de informação.

FUB/UnB - Síntese dos Elementos Táticos, por Áreas

Área 1: Ensino de Graduação			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Adequar os projetos político-pedagógicos dos cursos às diretrizes curriculares nacionais.	D1. Atualizar e redimensionar periodicamente os currículos dos cursos de graduação, reduzindo, quando possível, sua carga horária.	Atualização de 100% dos cursos com projetos político-pedagógicos.	Número de atualização e reorganização dos projetos político-pedagógicos aprovados no CEPE/total de cursos existentes.
Formar docentes capazes de adotar práticas pedagógicas inovadoras.	D2 Implementar práticas pedagógicas que estimulem a autonomia, criatividade, espírito crítico, empreendedorismo e conduta ética na formação dos estudantes de graduação.	Capacitação de 240 professores, a cada ano, em novas práticas pedagógicas.	Número de professores capacitados a cada ano na utilização de novas práticas pedagógicas.
Aumentar o número de professores que utilizam ambientes de apoio à aprendizagem em rede.	D3 Proporcionar aos corpos docente e discente o acesso a novas tecnologias de apoio a aprendizagem.	Diminuição, em 10%, ao ano, do número de professores que não utilizam ambientes de apoio à aprendizagem em rede.	Número de professores envolvidos na incorporação de métodos e técnicas pedagógicas inovadoras para o ensino superior.



Área 1: Ensino de Graduação			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Ampliar as oportunidades de acesso ao ensino superior	D4. Criar cursos de graduação, diurnos, noturnos, a distância e semipresenciais e em novas modalidades.	Garantia de que 20% dos cursos de graduação sejam oferecidos em novas modalidades (seqüenciais, tecnológicos etc)	Número de cursos novos.
			Cursos superiores criados em novas modalidades de ensino.
Ampliar a oferta de vagas para o ensino superior.	D5 Viabilizar a ampliação de vagas nos cursos de graduação existentes.	Aumento, em 20%, do número de vagas em cursos de graduação existentes.	Número de vagas novas em cursos existentes/ total de vagas
Otimizar o processo de gestão do ensino	D6. Reocupar todas as vagas geradas por abandono e/ou desligamentos de estudantes.	Redução a zero do número de vagas remanescentes nos cursos de graduação oriundas de abandono e/ou desligamento de estudantes.	Número de vagas reocupadas/número de vagas geradas.
Atender plenamente a demanda por matrículas em disciplinas	D7. Ampliar a oferta de vagas em disciplinas.	Redução a zero do número de pedidos de matrícula negados em disciplinas da unidade.	Pedidos de matrículas não atendidas/total de pedidos de matrícula.
Aumentar o número de egressos.	D8 Ampliar o acompanhamento e orientação acadêmica dos estudantes.	Garantia de formatura dos estudantes no tempo regulamentar.	N. de egressos/ ingressantes.
Implementar as avaliações de cursos e promover a melhoria das condições de sala de aula e de laboratórios de ensino.	D 9. Melhorar as condições das instalações físicas de salas de aula e de laboratórios de ensino.	Obtenção de 100% dos cursos de graduação da unidade avaliados com conceito máximo do SINAES.	Número de salas de aulas e laboratórios readequadas.
	D10 Promover os processos de avaliação interna e externa dos cursos de graduação.		N. de cursos que receberam avaliação interna e externa.
	D11. Integrar as atividades de iniciação científica e extensão ao ensino de graduação.		% de alunos de graduação e de docentes envolvidos em projetos de extensão e de iniciação científica.
	D12 .Ampliar a participação dos docentes no ensino de graduação.		% de docentes que participam da oferta de disciplinas na graduação.



FUB/UnB: Planejamento Tático: Objetivos, Indicadores, Metas e Diretrizes para o período 2006 a 2010.

Área 2: Ensino de Pós-Graduação			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Fortalecer o perfil da UnB na comunidade Acadêmico-Científica do Brasil	D1. Ofertar cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> , tendo em vista as demandas sociais identificadas.	Ampliação da oferta de cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em 10%.	N. de cursos de Mestrado e Doutorado ano/N. de cursos de Mestrado e Doutorado em 2005.
	D2. Aperfeiçoar a gestão do ensino de pós-graduação.		N. de teses e dissertações defendidas por ano/teses e dissertações defendidas em 2005.
	D3. Ofertar bolsas de pós-graduação para Residência Médica.	Ampliação, em 50%, do número de bolsas para Residência Médica.	N. de bolsas para cursos de residência médica/N. de bolsas de RM existentes em 2005.
Externalizar a atuação da Pós-Graduação da UnB.	D4. Buscar parceiros nacionais e internacionais para oferta de cursos multidisciplinares e multiinstitucionais.	Ampliação da oferta de cursos de pós-graduação com caráter multidisciplinar e multi-institucional, em 10% ao ano.	N. de Convênios e parcerias, por tipo, ao ano/N. de parcerias existentes em 2005.
Aprimorar a qualidade dos Programas de Pós-Graduação existentes.	D5. Fortalecer os programas emergentes e consolidados.	Elevação da nota de 50% dos cursos 3 e 4; e de 30% dos cursos 5, 6 e 7.	% de Cursos 3, 4, 5, 6 e 7 no ano 2010 / % de cursos 5, 6 e 7 em 2005 ³
	D6. Estimular a participação de professores nos PPG.		N. de professores credenciados no ano X/N. de professores credenciados em 2005.
Aprimorar os mecanismos de educação continuada de qualidade	D7. Implementar cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> .	Implantação somente de cursos de especialização certificados pelos mecanismos propostos.	Número de cursos de especialização.

³ ver Anexo 3 com a proposta do cálculo do Índice de Desempenho da Pós-Graduação



Área 3: Pesquisa			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Ampliar a participação de docentes em projetos de pesquisa financiados.	D1. Desenvolver projetos de pesquisa que estimulem a participação de docentes.	Ampliação, em 50%, do número de docentes engajados em projetos de pesquisa financiados.	Quantidade de docentes envolvidos em projetos de pesquisa financiados no ano.
	D2. Ampliar o volume de projetos de pesquisa consolidados.		Evolução do total de recursos obtidos por ano.
Ampliar produtividade docente em pesquisa.	D3. Estimular a publicação de resultados contidos em teses e dissertações.	Incremento de 50% na produtividade média dos docentes da UnB.	Produção intelectual na principal modalidade da área/docente.
Ampliar/manter a qualidade da infra-estrutura laboratorial.	D4. Promover a melhoria da infra-estrutura dos laboratórios.	Ampliação, em 50%, do capital ativo dos laboratórios.	Capital ativo dos laboratórios por programa.
Mapear as áreas de competência da UnB.	D5. Estabelecer mecanismos de fortalecimento das variáveis que qualificam um grupo de pesquisa como consolidado.	Ampliação, em 50%, do número de grupos de pesquisa consolidados.	Número de grupos de pesquisa consolidados.
			Evolução do número de grupos de pesquisa.

Área 4: Extensão			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Ampliar a oferta de projetos de extensão de ação contínua.	D1. Incentivar e apoiar a participação da comunidade acadêmica em ações da extensão vinculadas ao ensino.	Aumento de 20%, a cada ano, do número de estudantes atuantes em PEAC por área temática.	N. de estudantes formados com créditos de extensão/N. de formados no semestre (até 1 ponto).
Implantar residências acadêmicas em cursos de graduação.	D2. Incentivar e apoiar a implantação de residência acadêmica no curso de graduação.	Instituição do programa de residência acadêmica em pelo menos 2 cursos de graduação por ano.	N. de estudantes formados com residência acadêmica/N. de formados no semestre (até 1 ponto).



Área 4: Extensão			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Incentivar e apoiar a participação da comunidade acadêmica na produção do conhecimento pela extensão.	D3. Incentivar e apoiar a participação da comunidade acadêmica em eventos científicos.	Aumento de 20%, a cada ano, do número de estudantes e docentes comprometidos com PEAC (bolsistas e voluntários).	N. de estudantes com avaliação satisfatória (MS e SS) no Congresso Anual do PIBEX, durante a Semana de Extensão/N. de estudantes inscritos (até 1 ponto).
	D4. Criar, em 2006, 40 grupos de extensão e ampliar esse número em 20% a cada ano	Aumento de 20%, a cada ano, do número de docentes envolvidos com projetos de extensão de ação contínua.	N. de docentes/coordenadores de PEAC/N. de docentes ativos (até 1 ponto).
	D5. Identificar demandas de consultorias e de prestações de serviços.	Ampliação de 20%, a cada ano, do conhecimento produzido pela extensão.	N. de monografias, teses, dissertações, artigos e livros, relatórios técnicos/equipe de trabalho do grupo (até 1 ponto).
Identificar e apoiar a participação da comunidade em ações da extensão.	D6. Identificar, tendo por base os anos de 2005 e 2006, os principais segmentos sociais e profissionais beneficiados em cursos e eventos.	Ampliação da oferta de cursos e de eventos em 20% a cada ano.	Somatório de participantes por curso x horas cursadas/total de horas = unidade padrão um $\sum (pxh) / th = UP^1$ (até 1 ponto)
Ampliar a área de influência da UnB sobre a região geoeconômica de Brasília.	D7. Incentivar e apoiar parcerias externas voltadas para o desenvolvimento regional sustentável.	Ampliação de 20%, a cada ano, da realização de projetos na região Centro-Oeste por meio da ação integrada entre a UnB, a UFG e UEG.	Somatório de população beneficiada registrada x meses trabalhados/10 = unidade padrão dois $\sum pbxm / 10 = UP^2$ (até 1 ponto)



Área 5: Desenvolvimento Comunitário			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Buscar fontes alternativas de recursos.	D1. Elaborar projetos de captação de recursos para concorrer a editais públicos.	Capacitação da equipe para a execução de atividades relativas à captação de recursos.	Montante de projetos e ações de bem-estar financiados por parceiros/Total de recursos demandados.
Tornar o Centro Comunitário fonte de captação de recursos.	D2. Desenvolver projetos no Centro Comunitário.	Utilização de 30% da capacidade do Centro Comunitário.	número de eventos realizados no Centro Comunitário/Total de eventos. Quantidade de metros quadrados utilizados/ número de eventos realizados.
Manter e adequar os programas e projetos de assistência estudantil.	D3. Conceder auxílios aos estudantes de baixa renda.	Ampliação, em 20%, da participação dos estudantes de baixa renda nos programas de assistência estudantil na UnB.	Número de alunos beneficiados.
Incentivar, fomentar e apoiar iniciativas de eventos acadêmicos, esportivos, culturais e de lazer em espaços da UnB.	D4. Incentivar a utilização de espaços disponíveis no <i>Campus</i> .	Ampliação, em 20%, da realização de eventos culturais esportivos em espaços da UnB.	N. de eventos realizados em espaços administrados pelo DAC.
Promover projetos artísticos e de lazer para a comunidade.	D5. Realizar programas e projetos de cultura, esporte e lazer.	Ampliação, em 20%, do número de eventos.	N. de eventos e parcerias com as unidades acadêmicas. N. de eventos e parcerias externas.
Manter e melhorar os programas e projetos de saúde dentro de política de apoio e assistência.	D6. Desenvolver programas e projetos de melhoria da saúde de servidores.	Ampliação de 20% na abrangência dos programas e projetos destinados à melhoria da saúde do servidor.	N. de beneficiários atendidos por tipo de programas.



Área 6: Recursos Humanos			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Ter quadro de pessoal (força de trabalho) com excelência de desempenho.	D1. Implementar Programa de Avaliação, conforme as diretrizes dos Planos de Carreiras.	Alcance de 100% em excelência no desempenho dos servidores.	N. de Servidores com excelência de desempenho/Total de servidores avaliados.
	D2. Implementar Programa de Formação Gerencial.	Treinamento de 100% dos servidores investidos em funções gerenciais	Número de gestores treinados.
Implementar Quadro Docente Permanente quantitativa e qualitativamente ideal, de acordo com o total dimensionado.	D3. Ter o quadro de docentes doutores com dedicação exclusiva que atenda as necessidades.	Atendimento a 60% das necessidades de contratação e reposição de docentes.	% -contratações/total dimensionado.
	D4. Realizar cursos de formação didática para docentes.	Ampliação de 50% no nível de qualificação e capacitação do Corpo Docente.	% de professores qualificados em cursos de formação
Capacitar e/ou qualificar o quadro de pessoal técnico-administrativo	D5. Implementar Programa de Capacitação de servidores, conforme diretrizes dos Planos de Carreira Técnico-administrativa.	Capacitação de 100% da força de trabalho, de acordo com as necessidades identificadas.	% de servidores capacitados/N. de servidores identificados com necessidade de treinamento.
Repor o quadro de Técnico-Administrativos	D6. Ter o quadro de servidores técnico-administrativos que atenda as necessidades.	Reposição de 60% da necessidade de técnico-administrativos qualificados	% de contratados/total dimensionado.
	D7. Implementar Programa que atenda a reposição de servidores.		



Área 7: Planejamento e Gestão			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Desenvolver instrumentos para otimização da gestão universitária.	D1 Aperfeiçoar a gestão universitária e otimizar a utilização dos recursos disponíveis.	Aumento da satisfação do público interno e externo em 50%	Índice de satisfação dos usuários internos (professores e funcionários) e dos usuários (alunos)
		Redução, em 50%, do gasto <i>per capita</i> da unidade, por grandes itens de despesa.	Gasto <i>per capita</i> da unidade com grandes itens de despesa (água, luz, telefone, papel e xerox)
	D2. Redefinir estruturas, rotinas e procedimentos administrativos.	Revisão de 100% dos macroprocessos da Administração universitária.	N. de processos revisados/N. total de processos identificados na UnB. N. de estruturas organizacionais atualizadas.
	D3. Implantar Programas de Melhoria Contínua.	Implementação de Programas de Melhoria em, pelo menos, 30% das unidades.	N. de Unidades em Programas de Melhoria/Total de Unidades.
			N. de áreas e unidades certificadas na ISO 9000/Total de Unidades.
Aperfeiçoar o Sistema de Planejamento Institucional.	D4. Realizar encontros técnicos que subsidiem o aperfeiçoamento do planejamento institucional.	Realização de Encontros de Planejamento em, pelo menos, 50% das unidades integrantes do Sistema.	N. de encontros realizados/Total de encontros demandados pelos gestores. Volume de recursos incluídos no Sistema de Planejamento/Volume de recursos movimentados no período.
Modernizar os sistemas gerenciais da FUB/UnB.	D5. Implementar sistemas de informações gerenciais e atualizar os existentes.	Adequação e atualização de 25% de sistemas informatizados por ano.	N. de sistemas atualizados/sistemas existentes.
Captar recursos visando a garantir a sustentabilidade financeira da FUB/UnB.	D6. Criar alternativas de captação de recursos que garantam o desenvolvimento das atividades universitárias.	Ampliação, em, pelo menos, 40% do volume de recursos captados.	Volume de recursos captados no período, por instrumento formal/Total de recursos orçamentários.



Área 8: Espaço Físico e Obras			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Coordenar, articular, programar e compatibilizar as demandas das unidades acadêmicas e administrativas de espaço físico, manutenção, conservação e limpeza.	D1. Implantar Programa de Qualidade do Meio Ambiente e de Gestão dos serviços gerais dos <i>campi</i>	Execução de 100% dos serviços gerais executados nas unidades dos <i>campi</i> até 2010.	Solicitações atendidas e/ou satisfação do usuário.
Executar os recursos aprovados pelo CD e incluídas no PDI.	D2. Construir prédios nos <i>campi</i> , de acordo com o Plano de Obras aprovado.	Execução de 100% da área de crescimento prevista, até 2010.	M ² entregue/M ² previsto.
Executar obras de reformas das unidades acadêmicas e administrativas, com recursos do PDI.	D3. Reformar e Modernizar os prédios dos <i>campi</i> .	Execução de 100% de área reformada programada, até 2010.	M ² reformado/M ² previsto.
Redimensionar e alocar espaços físicos a serem desocupados no ICC.	D4. Reorganizar e modernizar o espaço físico.	Redimensionamento e modernização de 100% da área desocupada até 2010.	M ² de área redistribuída/M ² área total do ICC.

Área 9: Comunicação Institucional			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Institucionalizar a área de comunicação da UnB.	D1. Implementar Programa de Media <i>Training</i> .	Envolvimento de 100% dos gestores e líderes de pesquisa no Programa.	Número de professores e gestores envolvidos no período.
	D2. Apoiar e implementar instrumentos de divulgação científica das unidades.	Ampliação, em 20%, dos instrumentos de comunicação disponíveis na UnB.	Número de Instrumentos apoiados/ Número de Instrumentos existentes.



Área 9: Comunicação Institucional			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Implementar Programa de Divulgação da Produção científica e técnica	D3. Promover a divulgação de produtos e serviços nos meios de comunicação.	Ampliação, em 40%, da divulgação da UnB.	Número de citações espontâneas na mídia, por unidade, no período.
	D4. Incentivar e apoiar o envolvimento da comunidade universitária em eventos de divulgação científica.	Envolvimento de 70% dos membros da comunidade acadêmica na divulgação da produção científica e técnica.	% de membros da comunidade acadêmica agraciados com Prêmio de Excelência Acadêmica da UnB.
			Número de membros da comunidade concorrendo a premiações externas.
Consolidar o Portal da UnB	D5. Apoiar o desenvolvimento de novos sítios e serviços via web.	Disponibilização de sítios na web para 100% das unidades.	% de membros da comunidade universitária com produtos e serviços divulgados no período.
			Número de unidades com endereços no Portal.
Dar sustentabilidade financeira as ações de comunicação	D6. Buscar fontes alternativas de financiamento de projetos e ações de Comunicação Corporativa Integrada	Garantia da captação externa de, pelo menos, 30% dos recursos necessários	Número de serviços disponibilizados no Portal.
			% de ampliação dos recursos orçamentários destinados ao financiamento da comunicação institucional.



Área 10: Tecnologia da Informação			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
Viabilizar e fomentar, apoiado em investimentos continuados, um excelente nível de prestação de serviços de tecnologia da informação e comunicação.	D1. Promover a atualização tecnológica de redes de comunicação de dados e a reestruturação dos contratos de prestação de serviço de telecomunicação, com base em acordos de nível de serviços.	Reestruturação da rede de comunicação de dados em cada unidade da UnB.	Qualidade e disponibilidade da(s) rede(s) de comunicação de dados ampliada. Número de pontos de rede reestruturados ou instalados novos. Contratos de prestação de serviços de comunicação de dados reavaliados.
	D2. Elaborar e implementar modelos de serviços de TIC, com base em normas e melhores práticas internacionalmente reconhecidas.	Reestruturação da prestação de serviços de hospedagem dos sistemas de informações corporativos e departamentais, ampliando a qualidade e segurança.	Processos de gestão de TI elaborados e implementados.
	D3. Integrar processos administrativos e corporativos informatizados.	Implantação de 90% dos <i>softwares</i> departamentais e corporativos.	Processos administrativos e corporativos automatizados e integrados.
Viabilizar e fomentar, apoiado em investimentos continuados, um excelente nível de prestação de serviços de tecnologia da informação e comunicação.	D4. Elaborar, implantar ou reestruturar o parque tecnológico, buscando a homogeneização dos recursos computacionais.	Reestruturação de 100% da infraestrutura de processamento e armazenagem de informações.	Equipamentos de processamento de dados adquiridos e instalados.
			Equipamentos de comunicação de dados adquiridos e instalados.
			Contratos executados de prestação de serviços de TIC com acordo de nível de serviço



Área 10: Tecnologia da Informação			
Objetivos	Diretrizes	Metas	Indicadores
	D5. Elaborar e implementar processos de segurança e gestão de TIC, com base em normas e melhores práticas internacionalmente reconhecidas.	Reestruturação dos processos de segurança e gestão de TIC.	<i>Network Operation Center - NOC</i> e <i>Security Operation Center - SOC</i> elaborado e implementado. Processos de gestão de TIC implementados.
Promover a gestão da informação e de processos institucionais.	D6 Promover a automatização de processos de trabalho administrativos, acadêmicos, científicos e tecnológicos	Automatização de 80% dos sistemas administrativos, acadêmicos e de prestação de serviços	Processos automatizados, implementados, com nível de serviços estabelecidos.
	D7. Aprimorar a Gestão de Informação (geração e disponibilização de informações para apoio à decisão).	Atendimento de 100% das demandas internas e externas de informação.	Número de pedidos de geração de informações atendidos.



Parte II: COMO PLANEJAR



7. Elaboração de Planos Plurianuais e Anuais

A SPL sugere que, na elaboração dos planos, os gestores sigam as seguintes orientações:

- ✓ Fazer com que a ação de planejar seja um momento de reflexão para todos os integrantes da unidade. Rever o passado, identificar aspectos positivos e negativos, externos e internos são, sem sombra de dúvidas, um dos momentos mais significativos da atividade de planejar.
- ✓ Estimular a participação de representantes de todos os segmentos nas discussões e nas definições de prioridades da Unidade.
- ✓ Definir uma agenda para a elaboração dos Planos, evitando a dispersão dos interessados em participar do processo de planejamento e o esvaziamento dos projetos anunciados.
- ✓ Adotar técnicas de discussão que estimulem a participação de todos e contribuam para o enriquecimento.
- ✓ Procurar o apoio técnico da Secretaria de Planejamento e solicitar visitas técnicas e orientações.
- ✓ Contribuir para o aperfeiçoamento do planejamento institucional. Enviar críticas e apresentar sugestões que facilitem o trabalho dos gestores e de suas equipes e dêem mais transparência ao processo de gestão universitária.

Os Planos Plurianuais e Anuais de unidades acadêmicas e administrativas são elaborados em três etapas: realização do Diagnóstico, definição do Planejamento Plurianual e o detalhamento de metas e da necessidade de recursos. O cumprimento das três etapas exige o preenchimento de formulários integrantes de sistema eletrônico implantado e gerido pela Secretaria de Planejamento.

É importante lembrar que a UnB definiu 6 objetivos institucionais (OI-1) que orientam a gestão e o planejamento de toda a Universidade. A gestão do planejamento é feita por 10 Áreas

Estratégicas (AE) definidas a partir da análise do diagnóstico (ver gráfico a seguir). A cada Área estão associadas diretrizes e metas específicas, que orientam a elaboração dos Planos Plurianuais das Unidades e que serão monitoradas por indicadores.



Quadro 01: Estrutura Matricial e Alinhamento Estratégico

Objetivos Institucionais (OI)		Áreas Estratégicas (AE)	Diretrizes (D)
OI1 - Ensino	→	ÁE1 - Ensino de Graduação	12
	→	ÁE 2 – Ensino de Pós-Graduação	7
OI 2 - Pesquisa	→	ÁE 3 - Pesquisa	5
OI 3 - Extensão	→	ÁE 4 - Extensão	7
O 4 - Desenvolvimento Comunitário	→	ÁE 5 - Desenvolvimento Comunitário	6
OI 5 - Recursos Humanos	→	ÁE 6 - Recursos Humanos	7
OI 6 – Modernização da Gestão	→	AE 7 – Planejamento e Gestão	6
	→	AE 8 – Espaço Físico e Obras	4
	→	AE 9 – Comunicação Institucional	6
	→	AE 10 – Tecnologia da Informação e da Comunicação 7	7

Fonte: Termo de Referência do Sistema de Planejamento Institucional



8. Orientação para o Preenchimento dos Quadros do Sistema de Planejamento

8.1. Diagnóstico Institucional – Quadro 1

Para a elaboração dos planos plurianuais das Unidades acadêmicas e administrativas da FUB, a SPL conta com 3 relevantes ferramentas, quais sejam:

➤ Quadro 1 – Diagnóstico Institucional

É um instrumento de planejamento que possibilita a análise do ambiente com abrangência externa (oportunidades e ameaças) e interna (pontos fortes e fracos) de uma unidade. A partir do Diagnóstico Institucional são definidos parâmetros e conceitos para o novo planejamento da Instituição. Se constitui na 1ª etapa de elaboração do planejamento, onde são inseridas as potencialidades, os desafios que norteiam a formulação dos objetivos e metas da Instituição.

A partir do Diagnóstico Institucional, a equipe de Planejamento sistematiza a matriz de análise estratégica para identificação dos principais pontos nos níveis estratégicos e táticos, de acordo com as prioridades estabelecidas.

Quadro 1– Diagnóstico Institucional

Unidade:

A-Objetivo Geral da Unidade para 2007-2010

B - Ambiente Externo			
Oportunidades		Ameaças	
Descrição	Peso	Descrição	Peso
	5		5
	4		4
	3		3
	2		2
	1		1

C - Ambiente Interno



Pontos Fortes		Pontos Fracos	
Descrição	Peso	Descrição	Peso
	5		5
	4		4
	3		3
	2		2
	1		1

D - Sugestão de prioridades institucionais da UnB para o período 2007 a 2010	Peso
	3
	2
	1

Sugestões de aperfeiçoamento do sistema de planejamento da UnB, a serem analisadas para a implantação no período de 2007 a 2010

Instruções de preenchimento do Quadro 1 – Diagnóstico Institucional:

Campo 1 - Unidade: Identificar nome e sigla da Unidade;

Campo 2 - Objetivo Geral: Definir a atuação da unidade para os próximos anos;

Ambiente Externo: É composto por oportunidades de ameaças (campo 3 e 4), onde serão atribuídos pesos por grau de importância e definidos até 5 fatores para cada item.

Campo 3 - Oportunidade: Descrever os fatores externos favoráveis que contribuem para o alcance dos objetivos ou para o cumprimento da missão institucional.

Campo 4 - Ameaças: Descrever os fatores externos desfavoráveis que dificultam dos objetivos e cumprimentos da missão institucional.

Ambiente Interno: É composto por pontos fortes e fracos (campo 5 e 6), onde serão atribuídos pesos por grau de importância e definidos até 5 fatores para cada item.

Campo 5 - Pontos Fortes: Descrever os fatores internos favoráveis que contribuem para a realização das suas atividades.

Campo 6 - Pontos Fracos: Descrever os fatores internos desfavoráveis que contribuem para a realização das suas atividades.

Campo 7 - Sugestão de prioridades institucionais: Elegar 3 prioridades de atuação da FUB para os próximos anos.



Campo 8 - Sugestões de aperfeiçoamento do Sistema de Planejamento: Descrever

Avaliação do Planejamento Institucional 2002 a 2006	
Itens Avaliados para o planejamento 2002 a 2006	Valor atribuído (1 a 5)
I. Quanto aos resultados alcançados:	
1. Adequação do Sistema de Planejamento da UnB às necessidades da Instituição	
2. O Sistema de Planejamento da UnB contribuiu para que sua unidade alcançasse os resultados	
3. O planejamento de sua unidade contribuiu para que a UnB melhorasse o seu desempenho	
II. Quanto à participação da unidade no planejamento:	
1. Participação do Colegiado de sua unidade no planejamento	-
2. Flexibilidade dos Planos para alterar as prioridades	-
3. Flexibilidade dos Planos para inserir novos objetivos	-
III. Quanto aos instrumentos de planejamento utilizados:	
1. Conhecimento dos instrumentos de planejamento (Plano Quinquenal – PQ)	-
2. Conhecimento dos instrumentos de planejamento (Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI)	-
3. Conhecimento dos instrumentos de planejamento (Plano Anual de Atividades - PAA)	-
4. Conhecimento do Relatório Anual de Gestão	-
5. Divulgação dos Instrumentos de Planejamento pela Secretaria de Planejamento (PQ, PDI, PAA e Relatório de Gestão)	-
IV. Quanto à estruturação do Planejamento:	
1. Orientação da Secretaria de Planejamento para elaboração dos Planos da unidade	-
2. Adequação dos quadros de acompanhamento do Relatório Trimestral de Planejamento	-
3. Acesso ao Sistema de Planejamento para o preenchimento do Relatório Trimestral	-
4. Utilização das informações prestadas pela unidade para a tomada de decisão interna	-

até 3 sugestões de melhoria para o Sistema de Planejamento, atribuindo pesos por grau de importância.

Campo 9 - Avaliação do Planejamento Institucional: Preencher os itens relativos à Avaliação do Planejamento Institucional 2002-2006, atribuindo peso por grau de importância.



8.2. Plano Plurianual de Atividades – Quadro 2

➤ Quadro 2 – Plano Plurianual de Atividades

A elaboração do Plano Plurianual de Atividades representa a oportunidade da unidade definir seus planos operacionais (objetivos e metas) dispostos em prioridades para o período de 2007 a 2010. É relevante observar que as áreas e diretrizes estratégicas foram estabelecidas pela Administração Central. Outras diretrizes e metas poderão ser sugeridas pela unidade, via Sistema Eletrônico de Planejamento, para análise da área gestora.

Unidade:

Nº	Áreas	Diretrizes	Objetivos			Metas Globais	
			Prioridade	Nº	Descrição	Nº	Detalhamento
	Ensino de Graduação						
2	Ensino de Pós-Graduação						
3	Pesquisa						
4	Extensão						
5	Desenvolvimento Comunitário						
6	Recursos Humanos						
7	Planejamento e Gestão						
8	Obras e Espaço Físico						
9	Comunicação Institucional						
10	Tecnologia da Informação						

A elaboração do Plano Plurianual de Atividades representa a oportunidade da unidade definir seus planos operacionais (objetivos e metas) dispostos em prioridades para o período de 2007 a 2010. É relevante observar que as áreas e diretrizes estratégicas foram estabelecidas pela Administração Central. Outras diretrizes e metas poderão ser sugeridas pela unidade, via Sistema Eletrônico de Planejamento, para análise da área gestora.



Instruções de preenchimento do Quadro 2 – Plano Plurianual de Atividades:

Campo 1- N° de ordem: Número de ordem da área;

Campo 2- Unidade: Identificar nome e sigla da Unidade;

Campo 3- Áreas: Identificar a área de atuação;

Campo 4- Diretrizes: Identificar a diretriz correspondente à área;

Campo 5- Prioridade: Estabelecer a prioridade por objetivo operacional;

Campo 6- N°: Número de ordem do objetivo;

Campo 7- Objetivos: Descrever os objetivos operacionais que serão implementados pela unidade ao longo do período de abrangência do plano plurianual;

Campo 8- N°: Número de ordem da meta global;

Campo 9- Meta Global: Detalhar a meta global para cada objetivo, que deverá ser quantificada e temporalizada.



8.3. Detalhamento Plurianual – Quadro 3

➤ Quadro 3 – Detalhamento Plurianual

O quadro 3, Detalhamento Plurianual, é um complemento do quadro anterior, pois, especifica o planejamento da unidade, por meta, ano e elemento de despesa.

Unidade:

Nº Meta	Meta Global	Ano(s)	Meta Anual	Recursos por ano												Total	
				CUSTEIO									CAPITAL				
				Diárias	Passagens	Material de Consumo	Serv. PF	Encargos Sociais PF	Serv. PJ	Aux. Finan. Estud.	Aux. Finan. Pesq.	Outros Custeios	Obras e Instal.	Equip. e Mat. Perm.	Inver. Finan.		
				0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T
				0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P
				0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C
				0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T
				0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P
				0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C
				0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T	0-T
				0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P	0-P
				0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C	0-C

Legenda: T-Tesouro, P – Próprio, C - Convênio



O quadro 3, Detalhamento Plurianual, especifica o planejamento da unidade, por meta, ano e elemento de despesa.

Instruções de preenchimento do Quadro 3 – Detalhamento Plurianual:

Campo 1- N° de ordem: Número de ordem da meta global;

Campo 2- Meta Global: Meta global já definida no quadro 2, Plano Plurianual de Atividades;

Campo 3- Ano(s): Definir o(s) ano(s) em que as atividades correspondentes à meta serão realizadas;

Campo 4- Meta Anual: Descrição da meta correspondente ao ano que será executada;

Campo 5- Recursos: Estimar os recursos financeiros por meta anual, elementos de despesa e fonte de recursos.

Entende-se por:

1. Elementos de Despesa⁴: Classificação econômica das principais despesas efetuadas pelas unidades decorrentes do desenvolvimento de suas atividades.
 - 1.1 Diárias: Cobertura de despesas de alimentação, pousada e locomoção com o servidor público que se deslocar de sua sede em objeto de serviço em caráter eventual ou transitório.
 - 1.2 Passagens: Aquisição de passagens (aéreas, terrestres, fluviais ou marítimas), taxas de embarque, seguros, fretamento, locação ou uso de veículos para transporte de pessoas.
 - 1.3 Material de consumo: Despesas com álcool, gasolina, diesel automotivo, lubrificantes, gás engarrafado, material biológico, farmacológico e laboratorial; animais para estudo, alimentos para animais, sementes para mudas de plantas, material de expediente, material gráfico de processamento de dados, disquete, material de fotografia e filmagem, instalação elétrica e eletrônica, material odontológico e hospitalar, material químico, sobressalentes de máquinas e outros materiais de uso não duradouro.
 - 1.4 Serviço Pessoa Física: Despesas decorrentes de serviços prestados por pessoa física pagos diretamente a estas e não enquadrados nos elementos de

⁴ Definição dos elementos de despesas extraídos do livro “Curso Básico de Contabilidade Pública” de Francisco Glauber Lima Mota; Anexo II da Portaria Interministerial STN/SOF nº 163/01. (incluir nas Referências Bibliográficas)



despesas específicos, tais como: remuneração de serviço de natureza eventual prestada por pessoa física sem vínculo empregatício.

- 1.5 Encargos Sociais de Pessoa Física: Despesas vinculadas à prestação de serviço de pessoa física. O sistema processará o encargo de 20% sobre o valor informado no item 1.4, automaticamente.
 - 1.6 Serviço Pessoa jurídica: Despesas com prestação de serviços por pessoa jurídica para órgãos públicos, tais como: assinaturas de jornais e periódicos, tarifas de energia elétrica, gás, água e esgoto, serviços de comunicação, telefone, locação de equipamentos e materiais permanentes, serviços de divulgação, impressão e encadernação.
 - 1.7 Auxílio Financeiro a Estudantes: Despesas com ajuda financeira concedida pelo Estado a estudantes comprovadamente carentes e concessão de auxílio para o desenvolvimento de estudos e pesquisas de natureza científica realizadas por pessoa física na condição de estudante.
 - 1.8 Auxílio Financeiro a Pesquisadores: Apoio financeiro concedido a pesquisadores, individual ou coletivamente, exceto na condição de estudante, no desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas.
 - 1.9 Outros Custeios: Outras despesas correntes não abordadas anteriormente (item 1.1 a 1.8).
 - 1.10 Obras e Instalações: Despesas com estudos e projetos; início, prosseguimento e conclusão de obras; pagamento de pessoal temporário não pertencente ao quadro da entidade, necessário à realização das mesmas; instalações que sejam incorporadas e inerentes ao imóvel.
 - 1.11 Equipamentos e Material Permanente: Despesas com aquisição de aparelhos e equipamentos de comunicação; utensílios médicos; de comunicação; odontológico; laboratorial e hospitalar; esporte e diversões; utensílios domésticos, coleções e materiais bibliográficos, segurança e proteção.
 - 1.12 Inversão Financeira: Despesas com aquisição de imóveis ou bens de capital já em utilização.
2. Fonte de Recursos: Origem dos recursos estimados para a execução da meta anual.
- 2.1 Tesouro: Recursos provenientes da União;
 - 2.2 Próprio: Recursos arrecadados pela unidade;
 - 2.3 Convênio: Recursos arrecadados por meio de instrumentos contratuais legais.



9. Integração Planejamento e Orçamento

9.1. Elementos Básicos

Em uma visão macro, existe a concepção do ciclo de planejamento integrado com as propostas do Governo Federal evidenciadas no seu Plano Plurianual de Atividades-PPA, as políticas estabelecidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias-LDO e os programas e ações detalhados na Lei Orçamentária Anual-LOA.

Em síntese, os anos de 2006 a 2010 constituem um novo Ciclo de Planejamento para a Universidade, uma vez que, em 2006, foram discutidas e definidas as bases estratégicas e táticas para o quinquênio. No primeiro trimestre de 2007, as unidades elaboram seus planos plurianuais, sendo levados às instâncias superiores para aprovação. Na seqüência, a cada trimestre, as unidades preparam seus relatórios, via Sistema de Planejamento, sendo acompanhados e consolidados pela SPL, resultando no Relatório Trimestral de Planejamento, que ao término de cada exercício culminará com o Relatório de Gestão.

Na UnB, os Relatórios Trimestrais e de Gestão são analisados e consolidados pelo Grupo Técnico de Planejamento, avaliados pela Auditoria e aprovados pelo Conselho Diretor da FUB, antes de serem examinados pelos Órgãos de Fiscalização Externa. Vale frisar que as fases de controle e avaliação podem ocorrer concomitantemente às demais.

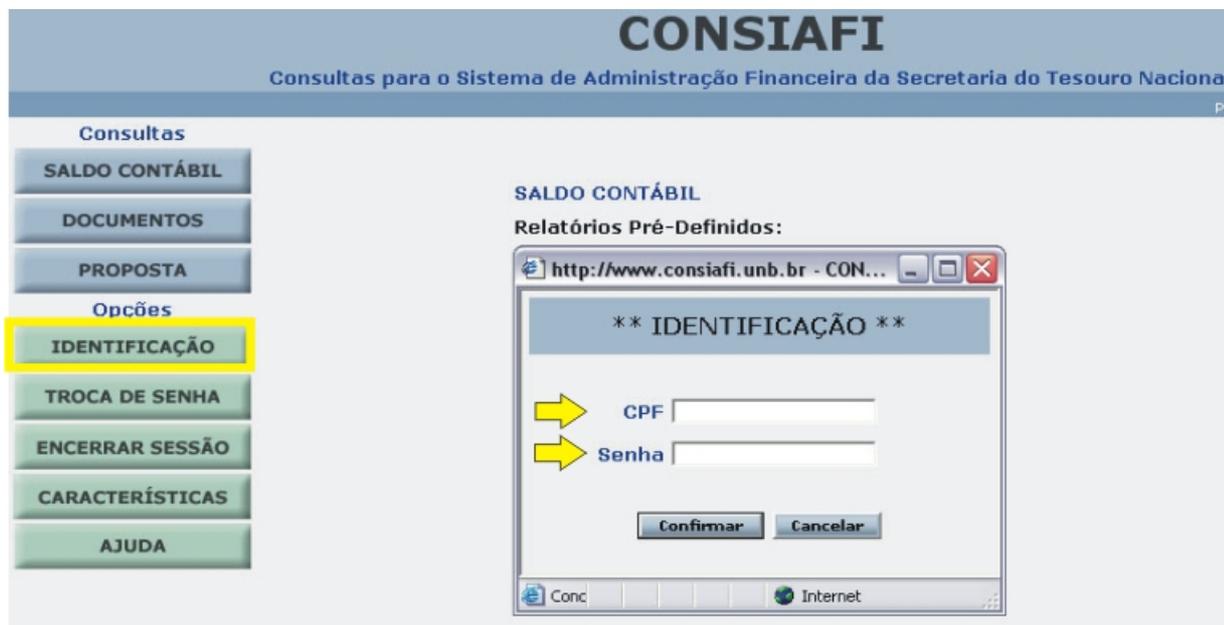
9.2. Operacionalização do CONSIAFI

Sistema CONSIAFI:

O CONSIAFI é um sistema de Consulta ao Sistema de Administração Financeira da Secretaria do Tesouro Nacional-SIAFI, acompanhado e atualizado diariamente pela Diretoria de Contabilidade-DCF.

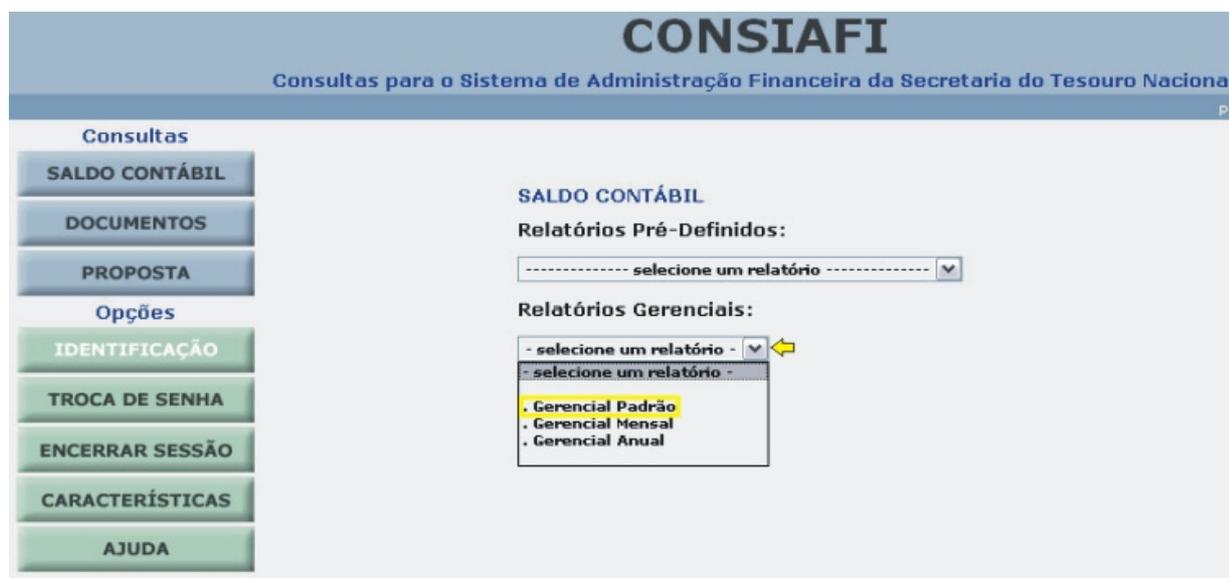
Acesso

Para o acesso ao sistema, é necessário efetivar o cadastramento na DCF com senha individual. Em seguida, adentrar no site <http://www.consiafi.unb.br/consiafi/> e informa a identificação do usuário com CPF e senha. O sistema atende, basicamente, aos usuários internos da Instituição que necessitam acompanhar a aplicação dos seus recursos financeiros.



Extração de Relatórios

1º passo - Por meio do relatório “gerencial padrão” é possível obter informações por centro de custo quanto à utilização dos recursos nas fontes Tesouro, Próprios e Convênios.



2º passo - Selecionar a definição “filtro” e a opção “UGR” e operador “igual”, incluindo no argumento o “nº da UGR”. Em seguida, clicar em “incluir”.

Obs.1: Deixar selecionado todos os grupos de contas.



Obs.2: Para obter informações, no mesmo relatório, sobre mais de uma UGR, realizar o mesmo procedimento anterior, ou seja, inserir no argumento o “nº da UGR” e em seguida, clicar em “incluir”.



3º passo - Selecionar a definição “detalhamento” e incluir no campo chaves as opções na seguinte ordem:



1. “UGR”;
2. Programa de trabalho resumido (PTRes);
3. Fonte de recurso e
4. Natureza da despesa.

The screenshot shows the 'CONSULTA SALDO CONTÁBIL' interface with the 'GERENCIAL PADRÃO' view. On the left, a 'Definições' menu has 'DETALHAMENTO' highlighted. The main area is divided into three sections: 'Opções (selecione as chaves)', 'Chaves (selecione as quebras)', and 'Quebras'. The 'Opções' list includes items like 'Fonte de Recurso', 'Gestão', 'Gestora', 'Grupo da Despesa', etc. The 'Chaves' section contains a list with 'Ugr', 'Prog. de Trab. Resumido', 'Fonte de Recurso', and 'Natureza da Despesa' highlighted. Below these sections are radio buttons for 'Grupo de Contas' (Todas, Empenho, Convênio) and buttons for 'Limpa Chaves' and 'Limpa Quebras'.

4º passo - Optar pela definição “totais” quando houver mais de uma UGR no mesmo relatório. Essa opção permite a visualização dos totais por quebras.

The screenshot shows the 'CONSULTA SALDO CONTÁBIL' interface with the 'GERENCIAL PADRÃO' view. On the left, the 'Definições' menu has 'TOTAIS' highlighted. The main area is divided into two sections: 'Chaves (selecione os totais)' and 'Totais'. The 'Chaves' section contains a list with 'Ugr', 'Prog. de Trab. Resumido', 'Fonte de Recurso', and 'Natureza da Despesa'. The 'Totais' section contains a list with 'Ugr', 'Prog. de Trab. Resumido', 'Fonte de Recurso', and 'Natureza da Despesa' highlighted. Below these sections are radio buttons for 'Grupo de Contas' (Todas, Empenho, Convênio) and a button for 'Limpa Totais'.



5º passo - Selecionar a definição “colunas”. Clicar o mouse no 1º campo em branco destinado à coluna e escolher a fórmula “empenhado”. Em seguida, clicar o mouse no 2º campo em branco destinado à coluna e escolher a fórmula “empenho liquidado” e por fim clicar o mouse no 3º campo em branco destinado à coluna e escolher a fórmula “empenho a liquidar”.

CONSULTA SALDO CONTÁBIL GERENCIAL PADRÃO

Definições

- NOME
- FILTRO
- DETALHAMENTO
- TOTAIS
- COLUNAS**
- Ações
- RECUPERAR
- FORMATAR
- IMPRIMIR
- SALVAR
- SAIR

Colunas (use as fórmulas ou informe as contas)

#01	
#02	
#03	
#04	
#05	
#06	
#07	
#08	
#09	
#10	

Títulos

-- fórmulas -- -- operadores --

-- contas contábeis --

2007 Limpa Colunas Incluir Excluir ?

CONSULTA SALDO CONTÁBIL GERENCIAL PADRÃO

Definições

- NOME
- FILTRO
- DETALHAMENTO
- TOTAIS
- COLUNAS**
- Ações
- RECUPERAR
- FORMATAR
- IMPRIMIR
- SALVAR
- SAIR

Colunas (use as fórmulas ou informe as contas)

#01	292130100+292130201
#02	292130201
#03	292130100
#04	
#05	
#06	
#07	
#08	
#09	
#10	

Títulos

EMPENHADO
EMPENHO LIQUIDADO
EMPENHO A LIQUIDAR

-- fórmulas -- -- operadores --

-- cont[...]

- [gerenciar fórmulas]
- ALTERAÇÕES DE QDD
- CRÉDITO DETALHADO
- CRÉDITO DISPONÍVEL
- CRÉDITOS CONTINGENCIADOS
- CRÉDITOS SUPLEMENTARES
- DESTAQUES CONCEDIDOS
- DESTAQUES RECEBIDOS
- DOTAÇÃO FINAL
- DOTAÇÃO INICIAL (LEI)
- EMPENHADO
- EMPENHO A LIQUIDAR
- EMPENHO LIQUIDADO
- PRÉ-EMPENHO
- PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA
- PROVISÃO CONCEDIDA
- PROVISÃO RECEBIDA
- VALORES A LIQUIDAR
- VALORES EMPENHADOS
- VALORES LIQUIDADOS

Incluir Excluir ?



6º passo - Formatar o relatório. Esta opção está disponível no lado direito do menu. Na seqüência, escolher o exercício e período de referência. Assinalar a opção “fonte detalhada” e clicar “iniciar formatação”.

CONSULTA SALDO CONTÁBIL GERENCIAL PADRÃO

Definições

NOME

FILTRO

DETALHAMENTO

TOTAIS

COLUNAS

Ações

RECUPERAR

FORMATAR

IMPRIMIR

SALVAR

SAIR

Exercício: 2007

Período:

Mês Inicial : 01

Mês Final : 01

Opções:

Fonte Detalhada

Moeda de Origem

Descrição Completa

Detalha Empenho

Converte GND

Saldos Zero

Emissão Alfabética

Detalhamento:

Detalha Convênio Concedido

Detalha Convênio Recebido

Iniciar formatação ?

Gerar Gráfico Gerar Planilha Gerar XML

7º passo - Para visualizar o relatório, clicar em “imprimir” e para exportar para o excel/ clicar em “gerar planilha”.

CONSULTA SALDO CONTÁBIL GERENCIAL PADRÃO

Definições

NOME

FILTRO

DETALHAMENTO

TOTAIS

COLUNAS

Ações

RECUPERAR

FORMATAR

IMPRIMIR

SALVAR

SAIR

Exercício: 2006

Período:

Mês Inicial : 01

Mês Final : 12

Opções:

Fonte Detalhada

Moeda de Origem

Descrição Completa

Detalha Empenho

Converte GND

Saldos Zero

Emissão Alfabética

Detalhamento:

Detalha Convênio Concedido

Detalha Convênio Recebido

Iniciar formatação ?

Gerar Gráfico Gerar Planilha Gerar XML



9.3. Unidades Gestoras –UGR, por centros de custos

A seguir, são expostas as Unidades Gestoras-UGR de cada centro de custo, em dezembro de 2006, conforme relatório do CONSIAFI.

Sigla	Unidade	Ugr
ACS	Assessoria de Comunicação Social	154221
AUD	Auditoria	154222
BCE	Biblioteca Central	154197
CDS	Centro de Desenvolvimento Sustentável	154368
CDT	Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico	154019
CDT	Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico	154172
CEAD	Centro de Educação a Distância	154175
CEAM	Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares	154173
CEDOC	Centro de Documentação	154223
CEFTRU	Centro de Formação de Recursos Humanos em Transporte	154284
CEPLAN	Centro de Planejamento	154305
CEPPAC	Centro de Pesquisa e Pós-Graduação sobre as Américas Latina e Caribe	154293
CESPE	Centro de Seleção e de Promoção de Eventos	154079
CET	Centro de Excelência em Turismo	154371
CIFMC	Centro Internacional de Física da Matéria Condensada	154198
CIORD	Centro Integrado de Ordenamento Territorial	154301
CME	Centro de Manutenção de Equipamentos Científicos	154077
CPCE	Centro de Produção Cultural e Educativa	154190
DAC	Decanato de Assuntos Comunitários	154152
	Diretoria de Esporte, Arte e Cultura	154192
	Diretoria de Desenvolvimento Social	154281
	Serviço de Assistência Médica	154285
	Diretoria de Saúde	154287



Sigla	Unidade	Ugr
DAF	Decanato de Administração	
	Diretoria de Recursos Materiais e Comunicação Administrativa (DRM)	154186
	Diretoria de Contabilidade (DCF)	154187
	Serviço de Almojarifado	154195
	Serviço de Compras Internacionais	154265
	Serviço de Convênios (SCO)	154280
	FUB - Fundo	154327
	Diretoria de Orçamento (DOR)	154370
DATAUnB	Centro de Pesquisa e Opinião Pública da UnB	154270
DEG	Decanato de Ensino de Graduação	154168
	Diretoria de Acompanhamento e Integração Acadêmica (DATA)	154289
DEX	Decanato de Extensão	154153
	Escola de Extensão	154296
	Casa da Cultura da América Latina	154298
DPP	Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação	154154
EDU	Editora da Universidade de Brasília	154078
FAC	Departamento de Jornalismo	154313
	Faculdade de Comunicação	154169
FACE	Direção da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação	154164
	Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais	154199
	Departamento de Economia	154239
	Departamento de Administração (ADM)	154261
	Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)	154262
FAL	Fazenda Água Limpa	154226
FAU	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo	154161
	Departamento de Teoria e História (THA) (e os demais: PRO e TEC ???)	154277



Sigla	Unidade	Ugr
FAV	Direção da Faculdade de Agronomia Medicina Veterinária	154251
	Mestrado em Agronegócios	154330
	Hospital Veterinário	154510
FD	Direção da Faculdade de Direito (FDD)	154263
FE	Departamento de Teoria e Fundamentos (TEF)	154266
	Departamento de Métodos e Técnicas (MTC)	154267
	Direção da Faculdade de Educação	154165
FEF	Faculdade de Educação física (FEF)	154024
	Faculdade de Educação Física (FEF)	154256
FMD	Direção da Faculdade de Medicina (FMD)	154299
	Núcleo de Medicina Tropical (NMT)	154300
	Núcleo de Patologia (NPL)	154303
FS	Direção da Faculdade de Ciências da Saúde	154163
	Departamento de Nutrição (NUT)	154257
	Departamento de Enfermagem (ENF)	154258
	Departamento de Odontologia (ODT)	154259
FT	Direção da Faculdade de Tecnologia	154162
	Departamento de Engenharia Civil (ENC)	154252
	Departamento de Engenharia Elétrica (ENE)	154253
	Departamento de Engenharia Mecânica (ENM)	154254
	Departamento de Engenharia Florestal (EFL)	154255
	Mestrado em Ciências Mecânicas	154302
	Mestrado em Sistemas Mecatrônicos	154331
	Mestrado em Geotecnia (GET)	154362
	Mestrado em Estruturas do ENC (ETT)	154364
	Mestrado em Transportes Urbanos do ENC (MTU)	154365
	Mestrado em Tecnologia Ambiental e Recursos Hídricos (REH)	154366
GRE	Gabinete do Reitor	154156
	Serviço de Comunicação Administrativa (SCA)	154275



Sigla	Unidade	Ugr
HUB	Hospital Universitário de Brasília (HUB)	154106
IB	Direção do Instituto de Ciências Biológicas	154158
	Departamento de Biologia Celular	154233
	Departamento de Ciências Fisiológicas	154234
	Departamento de Genética e Morfologia	154235
	Departamento de Ecologia	154236
	Departamento de Fitopatologia (FIT)	154237
	Departamento de Botânica	154238
	Departamento de Zoologia (ZOO)	154276
ICS	Departamento de Sociologia	154240
	Departamento de Antropologia	154241
	Direção do Instituto de Ciências Sociais (ICS)	154283
IDA	Direção do Instituto de ARTES	154167
	Departamento de Artes Visuais (VIS)	154310
	Departamento de Artes Cênicas (CEN)	154311
	Departamento de Música (MUS)	154312
	Departamento de Desenho	154511
IE	Direção do Instituto de Ciências Exatas	154157
	Departamento de Matemática	154229
	Departamento de Ciências da Computação	154232
IF	Instituto de Física	154228
IG	Direção do Instituto de Geociências	154188
	Observatório Sismológico (SIS)	154288
	Departamento de Geologia Geral (GEO)	154315
	Departamento de Geoquímica e Recursos Minerais (GRM)	154316
	Departamento de Mineralogia e Petrologia (GMP)	154317



Sigla	Unidade	Ugr
IH	Direção do Instituto de Ciências Humanas	154159
	Departamento de Serviço Social (SER)	154242
	Departamento de Filosofia (FIL)	154243
	Departamento de Geografia (GEA)	154244
	Departamento de História (HIS)	154245
IL	Direção do Instituto de Letras	154160
	Departamento de Lingüística, Línguas Clássicas e Vernácula (LIV)	154246
	Departamento de Teoria Literária e Literatura (TEL)	154247
	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução (LET)	154248
INT	Assessoria de Assuntos Internacionais (INT)	154297
IP	Direção do Instituto de PSICOLOGIA	154166
	Departamento de Processos Psicológicos Básicos (PPB)	154306
	Departamento de Psicologia Escolar e do Desenvolvimento (PDE)	154307
	Departamento de Psicologia Clínica (PCL)	154308
	Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (PST)	154309
IPOL	Instituto de Ciência Política (IPOL)	154278
IQ	Departamento de Química	154230
IREL	Instituto de Relações Internacionais (IREL)	154264
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação	154272
PJU	Procuradoria Jurídica	154218
PRC	Prefeitura do <i>Campus</i> (PRC)	154020
	Prefeitura do <i>Campus</i>	154191
RU	Restaurante Universitário (DRU)	154361
SAA	Secretaria de Administração Acadêmica	154269
SEI	Secretaria de Empreendimentos Imobiliários (SEI)	154369
SGP	Secretaria de Gestão Patrimonial	154155
SPL	Secretaria de Planejamento	154196
SRH	Diretoria de Recursos Humanos	154189
	Secretaria de Recursos Humanos (SRH)	154286
UPLAN	UnB-Faculdade de Planaltina	154329
VRT	Vice-Reitoria	154227



PARTE III: COMO ACOMPANHAR , AVALIAR E EVIDENCIAR OS RESULTADOS ALCANÇADOS



10. Elaboração dos Relatórios Trimestrais

10.1. Cronograma de Ajuste Anual dos Planos das Unidades

Ao final de cada exercício, as unidades podem alterar e/ou incluir objetivos e metas referente ao exercício subsequente. O cronograma anual, definido pelo Grupo Técnico de Planejamento, para a realização do ajuste dos planos das unidades da UnB está agendado, a princípio, para o mês de setembro de 2008, 2009 e 2010.

10.2. Elaboração dos Relatórios Trimestrais das Unidades

A partir dos relatórios de planejamento, elaborados trimestralmente pelas unidades acadêmicas e administrativas, é efetuado o acompanhamento das atividades e projetos desenvolvidos pela Universidade. É importante ressaltar que os relatórios são cumulativos, ou seja, abrangem desde o início do exercício corrente até o trimestre em questão.

Relatório	Período
1º trimestre	Jan. a Mar.
2º trimestre	Jan. a Jun.
3º trimestre	Jan. a Set.
4º trimestre	Jan. a Dez.

Os instrumentos facilitadores da fase de acompanhamento são enumerados a seguir:

➤ **Quadro 1 – Acompanhamento Trimestral**

A unidade descreve, de forma qualitativa e quantitativamente, a consecução das metas e identifica os gastos correspondentes e o nível de alcance da proposição (Completa: quando todas as metas do objetivo foram alcançadas totalmente; Parcial: quando houver, pelo menos, uma meta do objetivo previsto em andamento ou não alcançada; Não iniciada: meta ainda não executada).

A SPL orienta que a unidade utilize o sistema CONSIAFI, que registra as despesas por centro de custo, como parâmetro para o seu controle interno. Em seção posterior esse sistema será melhor abordado.

➤ **Quadro 2 – Detalhamento do Resultado da Arrecadação**



Objetiva evidenciar a arrecadação própria da unidade, incluindo as receitas oriundas de contratos, convênios e fundações de apoio. Paralelamente, necessitam ser detalhadas as despesas compatíveis com tais receitas.

Por meio desse demonstrativo, as unidades identificam as receitas incidentes do Fundo de Apoio Institucional-FAI com a finalidade de ressarcimento à Administração Central. Em outras palavras, a Resolução do Conselho de Administração-CAD nº 001/985 que estabelece normas para a captação e gestão dos recursos financeiros por meio de convênios e contratos determina em seu artigo 5º §2º: “Do total dos recursos captados mediante prestação de serviços, será deduzido um percentual de, no mínimo, 10% (dez por cento), a ser alocado ao Fundo de Apoio Institucional (FAI), incorporado ao Orçamento Programa Interno”.

No mesmo artigo § 5º estabelece: “Quando o convênio ou contrato firmado tratar de pesquisa, ensino ou de prestação de serviços, 50% do FAI caberá à unidade acadêmica geradora do recurso”. Para ser mais claro, entendemos ser os percentuais mínimos para ressarcimento à Administração Central: 10% no que se refere às Unidades Administrativas e 5% Acadêmicas.

É de total importância a interpretação desta Resolução para a conciliação das informações prestadas pelas unidades da FUB.

➤ **Quadro 3 – Texto Descritivo sobre o Acompanhamento Trimestral**

Este demonstrativo está em fase de implementação, mas a proposta discutida e aprovada pelo Grupo Técnico de Planejamento alcançam as dificuldades enfrentadas pelo gestor e as ações corretivas sugeridas à Administração e adotadas no âmbito da própria unidade para atingir os objetivos planejados. Os principais fatores relacionados às dificuldades e ações, evidenciados em relatórios trimestrais anteriores, serão dispostos em forma de check list para opção do gestor. O sistema permitirá que o gestor apresente outras sugestões.

⁵ A Resolução do Conselho Diretor nº 16/2005⁵ revogou o § 3º do art. 5º e §§ 1º e 2º do art. 7º da Resolução do CAD nº 001/98 e complementou matéria relacionada às normas de gestão dos recursos públicos no âmbito da FUB.



10.3. Cronograma de Execução do Planejamento das Unidades:

- Prazo para as unidades integrantes do planejamento entregar seus relatórios trimestrais: no 15º dia, após o término de cada trimestre;
- Prazo para a SPL consolidar as informações prestadas pelas unidades e realizar a leitura técnica: 10 dias antes da Reunião do CD;
- Reuniões do Conselho Diretor: última 5ª feira do mês
- Prazo para entrega do Relatório de Gestão aos Órgãos de Fiscalização Externa: 75 dias após o encerramento do exercício fiscal.



Glossário

Extraído de (Ansoff, 1993 (1); Oliveira, 1997 (2), Marcelino (3), Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (4); Núcleo de Tecnologia em Qualidade e Metrologia (5));

Administração Estratégica: um processo de gestão do relacionamento de uma empresa com o seu ambiente. Compreende planejamento estratégico, planejamento de potencialidades e gestão de mudança (1).

Ambiente: conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema considerado. Também chamado meio ambiente, meio externo, meio ou entorno (2).

Ameaças: fenômeno ou condição externa, atual ou potencial, capaz de prejudicar, substancialmente e por longo tempo, a missão e/ou os objetivos permanentes da organização (3).

Controle Estratégico: a modificação de um projeto estratégico a partir da avaliação da contribuição à empresa e à estratégia da empresa ao longo de toda sua duração (1).

Desafio: realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exija esforço extra e represente a modificação de uma situação, bem como contribua para que seja alcançada uma situação desejável. Representa a quantificação do objetivo, com o correspondente prazo para realização (2).

Diretrizes: conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa (2).

Efetividade: refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo (2).

Eficácia: medida do rendimento global do sistema. É fazer o que é preciso ser feito. Refere-se à contribuição dos resultados obtidos para alcance dos objetivos globais da empresa (2).

Eficiência: medida do rendimento individual dos componentes do sistema. É fazer certo o que está sendo feito. Refere-se à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados (2).



Estratégia: caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (2).

Indicador: É o parâmetro que medirá a diferença entre a situação desejada e a situação atual. O indicador permite quantificar um processo (5).

Meta: etapa que é realizada para o alcance do objetivo, do desafio. São fragmentos dos objetivos e desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidade, como também melhor controle dos resultados concretizados pelos diversos elementos da equipe (2).

Missão: é a razão maior da existência de uma organização. É a função permanente da organização no contexto da sociedade. É o que a sociedade espera que a organização cumpra. É algo que legitima socialmente a organização (3).

Negócio: É o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente (4).

Objetivos: São resultados que a empresa precisa alcançar em prazos determinados para concretizar sua visão, sendo competitiva no ambiente atual e futuro (4).

Oportunidades: fenômeno ou condição externa, atual ou potencial, capaz de contribuir, substancialmente e por longo tempo, para o êxito da missão e/ou dos objetivos permanentes da organização (3).

Planejamento: identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a maior concentração de esforços e recursos da empresa (2).

Planejamento Estratégico: processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (2).

Planejamento Operacional: formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa (2).

Planejamento Tático: metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa (2).



Plano: formulação do produto final da utilização de determinada metodologia. Documento formal que consolida as informações, atividades e decisões envolvidas no processo (2).

Plano de Ação: corresponde ao conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado recursos humanos, tecnologia etc. (2).

Pontos Fortes: característica interna, atual ou potencial que auxilia, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou objetivos permanentes da organização (3).

Pontos Fracos: característica ou deficiência interna, atual ou potencial, que dificulta substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou objetivos permanentes da organização (3).

Postura Estratégica: caminho ou ação para cumprir sua missão. Representa uma escolha consciente de uma das alternativas possíveis, respeitando a realidade da empresa em determinados períodos de tempo, tendo em vista seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças identificadas (2).

Princípio: São os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua Missão (4).

Programa: conjunto de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior (2).

Projeto: trabalho a ser executado, com responsabilidade de execução, resultado esperado com quantificação de benefícios e prazo de execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamento, bem como as áreas envolvidas e necessárias ao seu desenvolvimento (2).

Sistema: conjunto de partes interdependentes e interagentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com objetivo e função (2).

Sistema de Informação Gerencial: processo de transformação de dados ou informações que são utilizadas no processo decisório (2).

Visão: identifica os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla (2).



Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. Igor & MACDONNELL, Edward. *Implantando a administração estratégica*. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1993.
- CERTO, Samuel C & PETER, J. Paul. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Sistema de Informações Sobre as Universidades Brasileiras/ret. 1992. Brasília, CRUB, 1995.
- GAJ, Luis. *Tornando a administração estratégica possível*. McGraw-Hill, 1990.
- HILL, Charles W.L. & JONES, Gareth R. *Strategic Management Theory: an integrated approach*. 1998, New York, Boston.
- MARCELINO, Gileno & LIRA, Vitor Henriques. *Como planejar e estruturar uma organização a partir da administração estratégica*. Brasília, mimeo, 2001.
- MARCELINO, Gileno. *Seminários de Planejamento Estratégico*. Brasília: UnB/ SPL, 1998.
- MARCELINO, Gileno. Planejamento Estratégico em Gestão Universitária: O Caso da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília. Texto apresentado no VI Congresso Internacional Del CAD (<http://cebem.com/biblioteca/vicongresoclad/marcelin.pdf>)
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. *Safári da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRANDA, Nair Aguiar. O Processo de Mudança na UnB: 1993-1997. Trabalho premiado no 2º Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão do Setor Público, promovido pelo Ministério de Administração e pela ENAP http://www.enap.gov.br/html/concurso/resultado_02.htm. Brasília, ENAP, 1997.
- MIRANDA, Nair Aguiar, Termo de Referência para Implantação do Sistema de Planejamento Institucional da UnB. Material didático do curso “Novo Modelo de Gestão: Prática de Planejamento e Orçamento”. Módulo V. UnB/SRH/SPL. Brasília, versão preliminar, 2003.
- MONTGOMERY (1998),
- NEIVA, Hélio Marcos. UnB: a captação de recursos pela prestação de serviços. Material didático distribuído aos alunos do Curso “Novo Modelo de Gestão: Prática de Planejamento e Orçamento”. Módulo III. UnB/SRH/SPL. Brasília, Versão Preliminar, 2003.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NÚCLEO DE TECNOLOGIA EM QUALIDADE E METROLOGIA. <http://fatecsorocaba.edu.br/metrologia/ind.htm>.



- TARAPANOFF, Kira. Inteligência organizacional e Competitiva. Kira Tarapanoff (organizadora), Brasília, Editora Universidade de Brasília, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e Práticas*. 16ª ed. São Paulo : Atlas, 2001.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação IN: MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, Michael. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. IN MONTGOMERY, Cynthia A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- UnB, Plano Orientador da Universidade de Brasília. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1962.
- Universidade de Brasília (UnB). Documentos para a implementação do Planejamento Estratégico e da Avaliação Institucional da UnB. Assessoria de Planejamento e Avaliação Institucional/APA. UnB: Brasília, mimeo, agosto 1994.
- Universidade de Brasília (UnB). Plano Diretor Físico do Campus Universitário Darcy Ribeiro. CEPLAN/Centro de Planejamento Oscar Niemayer. Brasília, mimeo, 2000.
- Universidade de Brasília (UnB). Relatório de Gestão 1993/1997. texto de divulgação restrita. Brasília, Mimeo, 1997.
- Universidade de Brasília. Plano de Expansão da Universidade de Brasília: Campus UnB-Planaltina, Campus UnB-Ceilândia/Taguatinga, Campus UnB-Gama. UnB, Brasília, 2004.
- VASCONCELOS FILHO, Paulo de & PAGNONCELLI, Dernizo. Construindo Estratégias para Vencer: Um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. 4ª edição. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2001.
- VIEIRA, Eduardo Tadeu. "Considerações a respeito do desenvolvimento de um procedimento para mensurar o custo do aluno. IN Organização Universitária Interamericana-OUI/QUEBEC. Inter-American Journal of University Management. Revista Interamericana de Gestão Universitária, Nº. 15 – Outubro 1999 – Pag. 135/144.



Anexo A: Normas para Avaliação da Produtividade da Extensão

O Decanato de Extensão da Universidade de Brasília, ao apresentar seu plano para o quinquênio 2006/2010 à comunidade acadêmica, propõe que seja feita a avaliação da produtividade da extensão universitária por meio dos indicadores descritos a seguir:

	Pontos
1 – Índice de Formação dos estudantes	
N. de estudantes formados com créditos de extensão/N. de formados no semestre	1
N. de estudantes formados com residência acadêmica/N. de formados no semestre	1
Pontuação máxima da unidade:	2
2 – Índice de Produção do conhecimento	
N. de docentes/coordenadores de PEAC/N. de docentes ativos	1
N. de monografias, teses, dissertações, artigos e livros, relatórios técnicos/equipe de trabalho do grupo	1
N. de estudantes com avaliação satisfatória (MS e SS) no Congresso Anual do PIBEX, durante a Semana de Extensão/N. de estudantes inscritos	1
Pontuação máxima da unidade:	3
3 – Índice de Alcance social/população beneficiada	
Somatório de participantes por curso x horas cursadas/total de horas = unidade padrão um $\sum (pxh) / th = UP^1$	1
Somatório de população beneficiada registrada x meses trabalhados/10 = unidade padrão dois $\sum pbxm / 10 = UP^2$	1
Pontuação máxima da unidade	2
Pontuação de excelência da unidade	7

As unidades acadêmicas e centros terão sua produtividade em extensão avaliada com notas de 1 a 7, levando-se em consideração as seguintes condições:

Unidade nota 1

- Inexistência de envolvimento significativo com a extensão.

Unidade nota 2

- Processo inicial de implantação ou envolvimento esporádico com a extensão.



Unidade nota 3

- Proposta adequada e atual em função das áreas temáticas.
- Grupo(s) de Extensão composto(s) por, no mínimo, três professores do quadro, seis estudantes bolsistas ou voluntários; um extensionista colaborador cadastrado.
- No mínimo, 20% dos estudantes formandos com créditos acadêmicos em extensão, a partir de 2006.
- No mínimo, 20% dos estudantes formandos com a opção pela residência acadêmica, a partir de 2007.
- No mínimo 20% dos estudantes bem avaliados no Congresso do PIBEX.
- No mínimo, 20% dos professores ativos envolvidos em um Projeto de Extensão de Ação Contínua (PEAC).
- No mínimo, dois PEAC relacionados e ativos no grupo.
- Produção acadêmica registrada pelo menos cinco itens entre: monografias, teses, dissertações, artigos publicados e livros, relatórios técnicos.
- Escore 100 e 299 no NP¹
- Escore 50 a 99 no NP²

Unidade nota 4

- Proposta adequada e atual em função das áreas temáticas.
- Grupo(s) de Extensão composto(s) por, no mínimo, seis professores do quadro, doze estudantes bolsistas ou voluntários; três extensionistas colaboradores cadastrados.
- No mínimo, 40% dos estudantes formandos com créditos acadêmicos em extensão, a partir de 2006.
- No mínimo, 40% dos estudantes formandos com a opção pela residência acadêmica, a partir de 2007.
- No mínimo 40% dos estudantes bem avaliados no Congresso do PIBEX.
- No mínimo, 40% dos professores ativos envolvidos em um Projeto de Extensão de Ação Contínua (PEAC).
- No mínimo, quatro PEAC relacionados e ativos no grupo.
- Produção acadêmica registrada no ano, pelo menos 10 itens entre: monografias, teses, dissertações, artigos publicados e livros, relatórios técnicos.
- Escore de 300 a 599 no NP¹
- Escore de 100 a 199 no NP²
- Mais de um município abrangido.



Unidade nota 5

- Proposta adequada e atual em função das áreas temáticas.
- Grupo(s) de Extensão composto(s) por no mínimo 20 professores do quadro, 200 estudantes bolsistas ou voluntários; cinco extensionistas colaboradores cadastrados.
- No mínimo, 60% dos estudantes formandos com créditos acadêmicos em extensão, a partir de 2006.
- No mínimo, 60% dos estudantes formandos com a opção pela residência acadêmica, a partir de 2007.
- No mínimo, 60% dos estudantes bem avaliados no Congresso do PIBEX.
- No mínimo, 60% dos professores ativos envolvidos em um Projeto de Extensão de Ação Contínua (PEAC).
- No mínimo, 10 PEAC relacionados e ativos no grupo.
- Produção acadêmica registrada pelo menos 15 itens entre: monografias, teses, dissertações, artigos publicados e livros, relatórios técnicos.
- Escore de 600 a 899 no NP¹
- Escore de 200 a 499 no NP²
- Pelo menos três municípios abrangidos

Unidade nota 6

- Proposta adequada e atual em função das áreas temáticas.
- Grupo(s) de Extensão composto(s) por no mínimo 40 professores do quadro, 250 estudantes bolsistas ou voluntários; oito extensionistas colaboradores cadastrados.
- No mínimo, 80% dos estudantes formandos com créditos acadêmicos em extensão, a partir de 2006.
- No mínimo, 80% dos estudantes formandos com a opção pela residência acadêmica, a partir de 2007.
- No mínimo, 80% dos estudantes bem avaliados no Congresso do PIBEX.
- No mínimo, 80% dos professores ativos envolvidos em um Projeto de Extensão de Ação Contínua (PEAC).
- No mínimo, 15 PEAC relacionados e ativos no grupo.



- Produção acadêmica registrada pelo menos 20 itens entre: monografias, teses, dissertações, artigos publicados e livros, relatórios técnicos.

Anexo B: Descrição dos Indicadores Estratégicos da Área de Recursos Humanos

a) O indicador estratégico adotado para mensuração da dedicação de qualificação do corpo docente:

- Índice de Dedicção e Qualificação de Docentes (TDQD) = média entre o IQCD e o IDD (Índice de Dedicção)
- O IDD é mensurado com a aplicação da fórmula $[(\text{docentes em DE} \times 5) + (\text{Docentes em 40 horas} \times 3) + (\text{Docentes em 20 horas} \times 1)] / \text{Total de Docentes}$

b) O indicador que mensuraria a qualificação do corpo técnico seria calculado pela média $(\text{IQTNS} + \text{IQTNM} + \text{IQTNA}) / 3$, obtida pela aplicação das fórmulas descritas a seguir:

- IQTNS é aplicável aos servidores de nível superior, enquadrados em E e é semelhante ao IQCD calculado para o corpo docente
- IQTNM é aplicável aos servidores de nível médio, enquadrados em C e D. É obtido pela aplicação da fórmula: $[(\text{servidores em CD com Mestrado e doutorado} \times \%) + (\text{servidores em C e D com especialização} \times 3) + (\text{servidores em C e D com graduação} \times 2) + (\text{servidores em C e D com nível médio completo} \times 1)] / \text{Total de servidores em C e D}$.
- IQTNA é aplicável aos servidores enquadrados em A e B e é mensurado pela aplicação da fórmula $\text{IQTNA} = [(\text{servidores em A e B com graduação} \times 5) + (\text{servidores em A e B com Nível Médio Profissionalizante} \times 3) + (\text{servidores em A e B com nível médio completo} \times 2) + (\text{servidores em A e B com ensino fundamental completo} \times 1)] / \text{Total de servidores em A e B}$.



Anexo C: Proposta de construção do Índice de Desempenho da Pós-Graduação na UnB

a) Índice de Desempenho da Pós-Graduação em 2005 [IDPG 2005] = $[(\text{No de Cursos } 7 \cdot 7) + (\text{no de cursos } 6 \cdot 6) + (\text{No de cursos } 5 \cdot 5) + (\text{no de cursos } 4 \cdot 4) + (\text{no de cursos } 3 \cdot 3)] / \text{Total de cursos em 2005}$

b) O cálculo do Índice de Desempenho da Pós-Graduação em 2010, com base em 2005, considerou:

- redistribuição dos cursos nos conceitos, em 2005, em função da meta de crescimento de 30% para os cursos 5,6,7 e de 50% para os cursos 3 e 4 = $[\text{No de Cursos } 7 + 30\% \text{ dos cursos } 6] + [70\% \text{ dos cursos } 6 + 30\%] + [70\% \text{ dos cursos } 5 + 50\% \text{ dos cursos } 4] + [50\% \text{ de cursos } 4 + 50\% \text{ de cursos } 3] + [50\% \text{ dos cursos}]$
- IDPG 2010 (com base na distribuição final em c) = $[(\text{No de Cursos } 7 \cdot 7) + (\text{no de cursos } 6 \cdot 6) + (\text{No de cursos } 5 \cdot 5) + (\text{no de cursos } 4 \cdot 4) + (\text{no de cursos } 3 \cdot 3)] / \text{Total de cursos em 2010}$.

O cálculo do Índice Total da UnB para o período 2006 a 2010 é apresentado a seguir

Conceito	2005		Meta 2010, com base em 2005		Crescimento por conceito (%)
	Número de cursos	Peso	Número de cursos	Peso	
7	2	14	4	27	90,0
6	6	36	14	83	130,0
5	26	130	40	201	54,6
4	44	176	29	114	(35,2)
3	13	39	7	20	(50,0)
Total	91	395	93	444	
Índice		4,3	Índice	4,8	10,2
Proporção do IDPG no conceito máximo da Capes (7)		62,0		68,0	

Notas Explicativas:

1. o crescimento total da UnB é projetado em 10,2% no IDPG até 2010
2. em 2005, o nosso IDPG de 4,3 representa 62% da avaliação que teríamos se todos os nossos cursos alcançassem padrão de excelência internacional (7);
3. em 2010, se o número de cursos de mestrado e doutorado fosse o mesmo, mas tivéssemos promovido a melhoria proposta na meta da área de Ensino de Pós-Graduação o nosso IDPG seria de 4,8, o que representaria 68% do valor 7, que seria alcançado, se todos os nossos cursos de mestrado e doutorado recebessem conceito máximo da CAPES.