

METODOLOGIA DE MONITORAMENTO, CONTROLE E TRANSPARÊNCIA COM O USO DE INDICADORES



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

Sumário

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Introdução

1

Apresentação

2

Análise/Diagnóstico

3

Proposta e Resultados

4

Recomendações

5

Ficha Técnica e Referências

6

1

Introdução

1

Introdução

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

O cenário atual de austeridade econômica, devido redução de gastos do governo federal, apresenta uma excelente oportunidade para que os órgãos e entidades da Administração Pública Federal voltem suas atenções ao fortalecimento da gestão estratégica dentro da organização, objetivando integrar a estratégia, monitoramento, avaliação e a prestação de contas à sociedade (BRASIL, 2020a).

A gestão estratégica dentro da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR será fortalecida por meio da elaboração e atualização do seu planejamento estratégico institucional que deverá considerar no mínimo: a cadeia de valor, a missão, a visão de futuro, os valores, o mapa estratégico, os objetivos estratégicos, as metas, os indicadores e os projetos estratégicos da instituição (BRASIL, 2020b).

O *Balanced Scorecard* - BSC é um instrumento que faz parte de uma gestão estratégica nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, ele pode ser utilizado, com as devidas adaptações, por organizações públicas de todos os tipos e tamanhos, como: instituições de ensino, hospitais, entes federativos, etc. O fato das entidades públicas visarem o resultado social e o destaque que o BSC dá para as medidas não financeiras faz dele uma importante ferramenta disponível para aplicação dentro do setor público (BRASIL, 2020a). Quando as organizações públicas realizam adaptações no BSC de acordo com as suas realidades, elas terão um instrumento adequado para definir coletivamente a estratégia da instituição, fortalecer a identidade do grupo envolvido, medir o desempenho e comunicar os seus resultados alcançados (PINTO; ANGIUS, 2015).

Pelo fato da Diretoria de Planejamento e Administração - DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR não utilizar nenhum tipo de instrumento para realizar a integração da estratégia, monitoramento, avaliação e a prestação de contas à sociedade, e pela necessidade do fortalecimento da gestão estratégica dentro do campus, este relatório técnico apresenta uma metodologia aplicada do BSC no campus Guarapuava da UTFPR. A metodologia é composta por cinco etapas com a descrição dos procedimentos e instrumentos que foram utilizados em cada uma delas. Sua aplicação, na DIRPLAD, permitiu a decomposição dos macro-objetivos do PDI institucional em medidas específicas de nível tático e operacional, a realização do alinhamento da estratégia da instituição com os objetivos específicos do campus por meio de um mapa estratégico, a elaboração e validação de indicadores e, por fim, a construção de um painel de indicadores e metas para a diretoria.

2

Apresentação

2

Apresentação

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Figura 1 - Campus Guarapuava da UTFPR



Fonte: ASCOM - GP (2021)

O campus Guarapuava da UTFPR é um dos treze campi da UTFPR. Está localizada no centro-oeste do Paraná, as atividades no campus começaram em 2011. Somente em 2014 as atividades didático-administrativas começaram a ser desenvolvidas em sua sede própria. Atualmente sua sede conta com uma infraestrutura de quase 20.000 m² construídos, divididos em 10 blocos, contando, assim, com 24 salas de aula, 08 laboratórios de informática, 02 laboratórios de física, 02 laboratórios de química e 15 laboratórios de uso específico dos cursos atualmente ofertados, 03 auditórios, biblioteca, restaurante universitário e quadra poliesportiva

O estudo envolve a aplicação de uma proposta de metodologia BSC na DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

O público-alvo desse estudo foram: a equipe gestora do campus, composta pelo Diretor Geral, Diretor de Graduação e Educação Profissional, Diretora de Pesquisa e Pós-Graduação, Diretor de Relações Empresariais e Comunitárias, Diretor de Planejamento e Administração; e os servidores lotados nos departamentos vinculados à DIRPLAD.

3

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO

3

Análise/Diagnóstico

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

O diagnóstico do campus, em relação a utilização de instrumentos de gestão estratégica, apresenta os seguintes resultados para cada uma das etapas propostas na metodologia para aplicação do BSC:

Etapa 1 - Definição da Cadeia de Valor

Em consulta ao Relatório de Gestão 2020 da UTFPR foi constatado que a cadeia de valor da instituição não apresentava os processos de governança e gestão desenvolvidos dentro da instituição.

Etapa 2 - Análise Ambiental

Não foi encontrado o resultado de nenhuma análise ambiental realizada pela equipe de gestão com o uso da Matriz SWOT.

Etapa 3 - Definição da Missão, Visão e Valores

Em consulta realizada nos referenciais estratégicos mais atualizados da instituição verificou-se que a missão, visão e os valores da instituição estão diferentes no PDI 2018-2022 e no PPI 2019.

Etapa 4 - Construção do Mapa Estratégico da DIRPLAD

Não foi encontrado nenhum mapa estratégico construído para a DIRPLAD.

Etapa 5 - Construção do Painel de Indicadores e Metas da DIRPLAD

Não foi encontrado nenhum painel de indicadores e metas construído para a DIRPLAD.

4

PROPOSTA E RESULTADOS

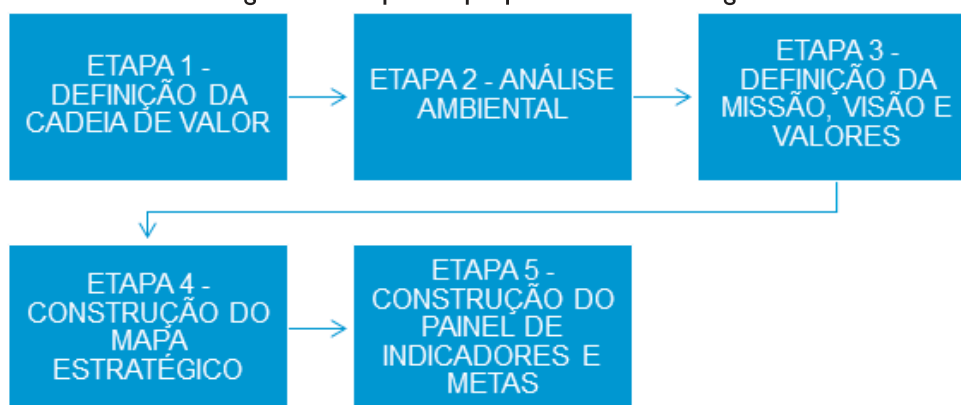
4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

A proposta de metodologia para aplicação do *Balanced Scorecard* - BSC se desenvolveu de acordo com as seguintes etapas:

Figura 2 - Etapas da proposta de metodologia



Fonte: Adaptada de Brasil (2020a).

Para realizar a aplicação do método BSC na DIRPLAD, a decomposição dos macro-objetivos do PDI institucional em medidas específicas de nível tático e operacional, a realização do alinhamento da estratégica da instituição com os objetivos específicos do campus, a elaboração e validação dos indicadores e a elaboração do painel de indicadores e metas foram necessários a utilização dos seguintes instrumentos e procedimentos:

ETAPA 1 – DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALOR	
Instrumento Utilizado	Procedimentos
Cadeia de Valor	- verificar se a cadeia de valor atende aos normativos legais; - no caso de não atender aos normativos legais, elaborar uma cadeia de valor que esteja de acordo com os normativos legais.

ETAPA 2 – ANÁLISE AMBIENTAL	
Instrumento Utilizado	Procedimentos
Matriz SWOT	- realizar um grupo de discussão que envolva a equipe gestora da instituição; - elaborar uma Matriz SWOT no momento da realização do grupo de discussão; - construir uma Matriz SWOT correlacionada, estabelecendo prioridades de atuação da instituição.

4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

ETAPA 3 – DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES	
Instrumentos Utilizados	Procedimentos
Referenciais Estratégicos da Instituição (PDI, PPI, Planejamento Estratégico)	- fazer o levantamento da missão, visão e valores atuais da instituição.

ETAPA 4 – CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO	
Instrumentos Utilizados	Procedimentos
PDI, Planejamento Estratégico, Propostas de Gestão, Cadeia de Valor, Resultados da Matriz SWOT, Missão, Visão, Valores, Mapa Estratégico.	- realizar um grupo de discussão com o público do campus ou da diretoria em que se aplicará o BSC; - apresentar os resultados das etapas anteriores; - fazer o alinhamento dos macro-objetivos institucionais com a proposta de gestão do diretor (a) geral; - construir um mapa estratégico no momento da realização do grupo de discussão; - estabelecer a relação de causa e efeito dos objetivos constantes no mapa estratégico.

ETAPA 5 – CONSTRUÇÃO DO PAINEL DE INDICADORES E METAS	
Instrumentos Utilizados	Procedimentos
Mapa Estratégico, Questionário, Painel de Indicadores e Metas	- elaborar indicadores de resultado e de esforço para os objetivos do mapa estratégico; - enviar um questionário para o público-alvo do BSC realizar a avaliação e a validação dos indicadores formulados, apresentando informações sobre como é feito o cálculo do indicador, finalidade, perspectiva e objetivo do mapa estratégico, fonte de dados e periodicidade do cálculo. Deverá ser analisado, no mínimo, os seguintes atributos dos indicadores: utilidade, validade, confiabilidade, disponibilidade, simplicidade, estabilidade, periodicidade de aferição, tempestividade e publicidade. - utilizar os indicadores que foram considerados adequados pelos participantes, segundo critérios pré-definidos; - elaborar novos indicadores para o lugar daqueles que foram considerados inadequados; - reenviar o questionário para os participantes analisarem e validarem os novos indicadores; - calcular as linha-bases dos indicadores formulados; - construir o painel de indicadores e metas; - elaborar relatório técnico.

Na sequência são apresentados os resultados da aplicação da metodologia proposta, na DIRPLAD do campus Guarapuava da UTFPR.

4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 1 - Definição da Cadeia de Valor

Para que a cadeia de valor da instituição esteja de acordo com a cadeia de valor sugerida pelo Manual de Gestão Estratégica do Ministério da Economia - ME (2020) foi sugerida uma cadeia de valor que considere tanto os macroprocessos finalísticos quanto os macroprocessos de governança e gestão, conforme figura abaixo:

Figura 3 - Sugestão de Cadeia de Valor para a UTFPR



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A definição da cadeia de valor é importante para representar e entender o funcionamento da instituição, além disso ela foi utilizada como um instrumento de apoio para a identificação de processos críticos que compõem a perspectiva de processos internos do mapa estratégico da DIRPLAD.

4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 2 - Análise Ambiental

A análise ambiental do campus Guarapuava da UTFPR foi realizada com o auxílio da Matriz SWOT, sua utilização permitiu que os diretores de áreas considerassem os fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) e externos (ameaças e oportunidades) que eles julgavam impactar no funcionamento do campus e no alcance da missão institucional. O quadro abaixo apresenta o resultado da Matriz SWOT do campus, elaborada pelo grupo de discussão da equipe de gestão.

Quadro 1 - Resultado análise SWOT do campus

	Positivo Forças	Negativo Fraquezas
Internos	F1 - Servidores capacitados; F2 - Trabalho em equipe; F3 - Editais internos do campus para destinação de recursos financeiros; F4 - Qualidade dos cursos; F5 - Inovação; F6 - Infraestrutura; F7 - Recursos financeiros e humanos otimizados; F8 - Servidores eficientes; F9 - Programas de pesquisas institucionalizados e normatizados; F10 - Internacionalização da graduação; F11 - Cursos atrativos; F12 - Parcerias universidade e indústria; F13 - Gratuidade do ensino; F14 - Pesquisa; F15 - Sustentabilidade ambiental; F16 - Currículos modernizados; F17 - Localização geográfica.	FR1 - Critérios frágeis utilizados na avaliação de desempenho dos servidores; FR2 - Falta de manutenção dos laboratórios; FR3 - Falta de incentivo para o sistema de incubação; FR4 - Marketing institucional; FR5 - Dificuldades com a Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico; FR6 - Falta de regulamentação interna para aplicação do marco de inovação; FR7 - Conflitos de regulamentações internas; FR8 - Site institucional; FR9 - Processo de seleção dos alunos; FR10 - Falta de curricularização da extensão.
Externos	Oportunidades O1 - Ações conjuntas com joint ventures; O2 - Abertura de novos cursos; O3 - Abertura de cursos em EAD; O4 - Ampliação das parcerias Universidade e Indústria; O5 - Aumentar a participação do campus no atendimento das demandas regionais; O6 - Ampliar a modernização dos currículos; O7 - Aumentar a captação de recursos externos.	Ameaças A1 - Excesso de burocracia; A2 - Falta de empresas licitantes; A3 - Redução ou cortes dos recursos orçamentários; A4 - Falta de recomposição do orçamento do campus em relação aos anos anteriores; A5 - Evasão dos alunos; A6 - Instabilidade política; A7 - Dificuldades na liberação de vagas para concursos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O diagnóstico completo do campus apresentou dezessete forças, dez fraquezas, sete oportunidades e sete ameaças.

4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 2 - Análise Ambiental

A fim de identificar, priorizar e relacionar os fatores internos e externos que impactam na estratégia do campus, os participantes do grupo de discussão fizeram as correlações entre as forças e oportunidades (FxO), forças e ameaças (FxA), fraquezas e oportunidades (FRxO) e fraquezas e ameaças (FRxA). O resultado dessa correlação está apresentado no quadro abaixo:

Quadro 2 - Resultado da Matriz SWOT Correlacionada

		Oportunidades								Ameaças									
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	ST	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	ST	T	P
Forças	F1	1	1	1	2	2	2	2	11	1	0	0	0	0	0	0	01	12	7
	F2	2	2	1	2	2	2	1	12	1	0	0	0	0	0	0	01	13	6
	F3	0	0	1	1	2	2	0	06	0	0	0	0	2	0	0	02	08	10
	F4	2	2	2	2	2	2	2	14	0	0	0	0	2	0	0	02	16	4
	F5	2	1	2	2	2	2	1	12	1	0	0	0	2	0	0	03	15	5
	F6	1	2	2	1	1	1	1	09	0	0	0	0	2	0	0	02	11	8
	F7	1	2	2	2	2	1	1	11	1	1	2	2	0	1	2	09	20	2
	F8	2	1	2	2	2	2	2	13	2	1	1	1	2	0	1	08	21	1
	F9	1	1	1	2	2	1	2	10	0	0	0	0	2	0	0	02	12	7
	F10	1	1	0	2	2	1	1	08	0	0	0	0	2	0	0	02	10	9
	F11	1	0	0	1	2	0	2	06	0	0	0	0	2	0	0	02	08	10
	F12	2	1	1	2	2	2	2	12	1	1	1	1	2	1	0	07	19	3
	F13	0	0	0	0	0	0	0	00	0	0	0	0	2	0	0	02	02	12
	F14	2	0	0	2	2	2	2	10	1	0	0	0	2	0	0	03	13	6
	F15	1	0	0	1	1	1	1	05	0	0	0	0	1	0	0	01	06	11
	F16	2	0	0	2	2	2	1	09	0	0	0	0	2	0	0	02	11	8
	F17	2	2	0	2	2	0	1	09	0	0	0	0	2	0	0	02	11	8
ST	23	16	15	28	30	23	22	157	08	03	04	04	27	02	03	51			
Fraquezas	FR1	1	0	0	1	1	1	1	05	2	1	1	1	2	0	2	09	14	1
	FR2	0	0	0	2	1	0	0	03	0	0	0	0	2	0	0	02	05	7
	FR3	2	0	0	1	1	0	0	04	0	0	0	0	2	0	0	02	06	6
	FR4	1	0	0	2	2	0	2	07	0	2	0	0	2	0	0	04	11	2
	FR5	0	0	1	2	2	0	2	07	1	0	0	0	1	0	0	02	09	4
	FR6	1	0	0	2	2	1	1	07	0	0	0	0	2	0	0	02	09	4
	FR7	1	2	2	2	0	0	0	07	2	0	0	0	1	0	0	03	10	3
	FR8	0	0	0	2	1	0	1	04	2	2	0	0	2	0	0	06	10	3
	FR9	0	0	0	1	1	0	0	02	0	0	0	0	0	0	0	00	02	8
	FR10	1	0	0	2	2	0	1	06	0	0	0	0	2	0	0	02	08	5
ST	07	02	03	17	13	02	08	52	07	05	01	01	16	00	02	32			
T	16	14	12	11	17	21	14		01	-02	03	03	11	02	01				
P	3	4	5	6	2	1	4		4	5	2	2	1	3	4				

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

De acordo com os resultados apresentados na Matriz SWOT correlacionada pode-se fazer as seguintes análises:

a) a força qualidade dos cursos é a força que mais ajuda nas capturas das oportunidades, por outro lado, a força gratuidade do ensino não tem nenhum efeito sobre as capturas das oportunidades;

4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 2 - Análise Ambiental

b) a força recursos financeiros e humanos otimizados é a que tem mais intensidade para ajudar o campus a rechaçar as ameaças, já as forças servidores capacitados, trabalho em equipe e sustentabilidade ambiental foram as forças que apresentaram menores intensidades em relação a ajudar o campus a rechaçar as ameaças;

c) o marketing institucional, as dificuldades com a Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico, a falta de regulamentação interna para aplicação do marco de inovação e os conflitos de regulamentações internas são os pontos fracos que impactam de uma forma mais intensa na dificuldade do campus em aproveitar as oportunidades, por outro lado, o processo de seleção dos alunos é o ponto fraco que menos dificulta o campus em aproveitar as oportunidades;

d) os critérios frágeis utilizados na avaliação de desempenho dos servidores é o ponto fraco do campus que mais acentua os riscos das ameaças, por outro lado, o processo de seleção dos alunos é o ponto fraco que menos acentua os riscos das ameaças identificadas;

e) aumentar a participação do campus nas demandas regionais é a oportunidade que sofre o maior impacto das intensidades das forças do campus, já a abertura de cursos em EAD é a oportunidade que sofre o menor impacto das intensidades das forças do campus;

f) a ampliação das parcerias universidade e indústria é a oportunidade que sofre o maior impacto com as intensidades das fraquezas do campus, por outro lado, as oportunidades abertura de novos cursos e ampliar a modernização dos currículos são aquelas que sofrem menos impactos com as intensidades das fraquezas do campus;

g) a evasão dos alunos é a ameaça no qual as forças do campus exercem uma maior intensidade, já a instabilidade política é a ameaça que menos sofre impacto com as intensidades das forças do campus;

h) a evasão dos alunos é a ameaça que mais sofre impactos com as intensidades das fraquezas do campus, e a ameaça instabilidade política é aquela que sofre menos impacto com as intensidades dos pontos fracos do campus;

4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 2 - Análise Ambiental

i) o ponto forte do campus que apresentou o maior resultado das somas dos subtotais FxO e FxA foi servidores eficientes, essa força teve um total de 21 pontos, com base nessa pontuação o ponto forte servidores eficientes é a primeira prioridade do campus para a gestão tentar manter;

j) em relação às interações dos pontos fracos do campus com as oportunidades e ameaças destaca-se que os critérios frágeis utilizados na avaliação de desempenho dos servidores teve um resultado de 14 pontos, dessa maneira essa fraqueza é o ponto fraco do campus que deve ter uma atuação priorizada da gestão;

k) de acordo com os resultados da penúltima linha da Matriz SWOT correlacionada, verifica-se que a oportunidade de ampliar a modernização dos currículos apresentou um resultado de 21 pontos, por isso ela é a oportunidade que deve ser priorizada pelo campus;

l) em relação aos resultados entre os subtotais das ameaças com os pontos fortes e das ameaças com os pontos fracos, destaca-se que a ameaça de evasão dos alunos apresentou 11 pontos, dessa maneira ela é a ameaça que a gestão do campus deve priorizar em relação às demais; e,

m) o quadrante da correlação das forças com as oportunidades foi o quadrante que apresentou o maior resultado em relação aos demais, devido a isso, conforme Chiavenato (2020), o campus deve aplicar políticas de ações ofensivas com o uso dos pontos fortes para aproveitar as oportunidades identificadas .

4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 3 - Definição da Missão, Visão e Valores

Devido as divergências entre o PDI 2018-2022 e o PPI 2019, a missão, visão e valores da instituição utilizadas nessa proposta são as definições constantes no documento mais atual da instituição, ou seja, PPI 2019, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Conceitos da missão, visão e valores da UTFPR

Referencial Estratégico	PPI 2019 (20 anos)
Missão	Desenvolver a educação tecnológica de excelência, construir e compartilhar o conhecimento voltado à solução dos reais desafios da sociedade.
Visão	Ser uma universidade reconhecida internacionalmente pela importância de sua atuação em prol do desenvolvimento regional e nacional sustentável.
Valores	<p>Ética: contar com estudantes e servidores eticamente responsáveis, inseridos em um contexto de busca do conhecimento e de dedicação à verdade científica e à imparcialidade.</p> <p>Tecnologia e humanismo: considerar a tecnologia como algo inerente à sociedade e que os aspectos humanos são parte integrante do problema e da solução de todo desenvolvimento tecnológico.</p> <p>Desenvolvimento humano: formar o cidadão crítico, ético e autônomo.</p> <p>Interação com o entorno: desenvolver sua missão de modo responsável, solidário e cooperativo com a sociedade, governos e organizações.</p> <p>Empreendedorismo e Inovação: efetuar a mudança por meio de atitude empreendedora.</p> <p>Excelência: promover a melhoria contínua das atividades acadêmicas, de gestão e da relação com a sociedade.</p> <p>Sustentabilidade: assegurar que todas as ações se observem sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais e econômicas.</p> <p>Diversidade e inclusão: promover a educação tecnológica, respeitando e valorizando a diversidade e o potencial de todas as pessoas.</p> <p>Democracia e transparência: valorizar a participação democrática e a transparência em todas as instâncias da UTFPR, como compromissos voltados ao fortalecimento dos processos de participação das comunidades universitária e externa na concepção, decisão, implementação e avaliação das ações da Universidade.</p>

Fonte: UTFPR (2019)

Por mais que os dois referenciais estratégicos da instituição, PDI 2018-2022 e PPI 2019, apresentem divergências, na essência a razão de ser da instituição não teve alterações. Já na visão, houve uma significativa mudança em relação ao objetivo que a instituição almeja para daqui 20 anos, que é ser reconhecida internacionalmente pela importância de sua atuação em prol do desenvolvimento regional e nacional sustentável. Em relação aos valores, foram incluídos tecnologia e humanismo, diversidade e inclusão, democracia e transparência.

4

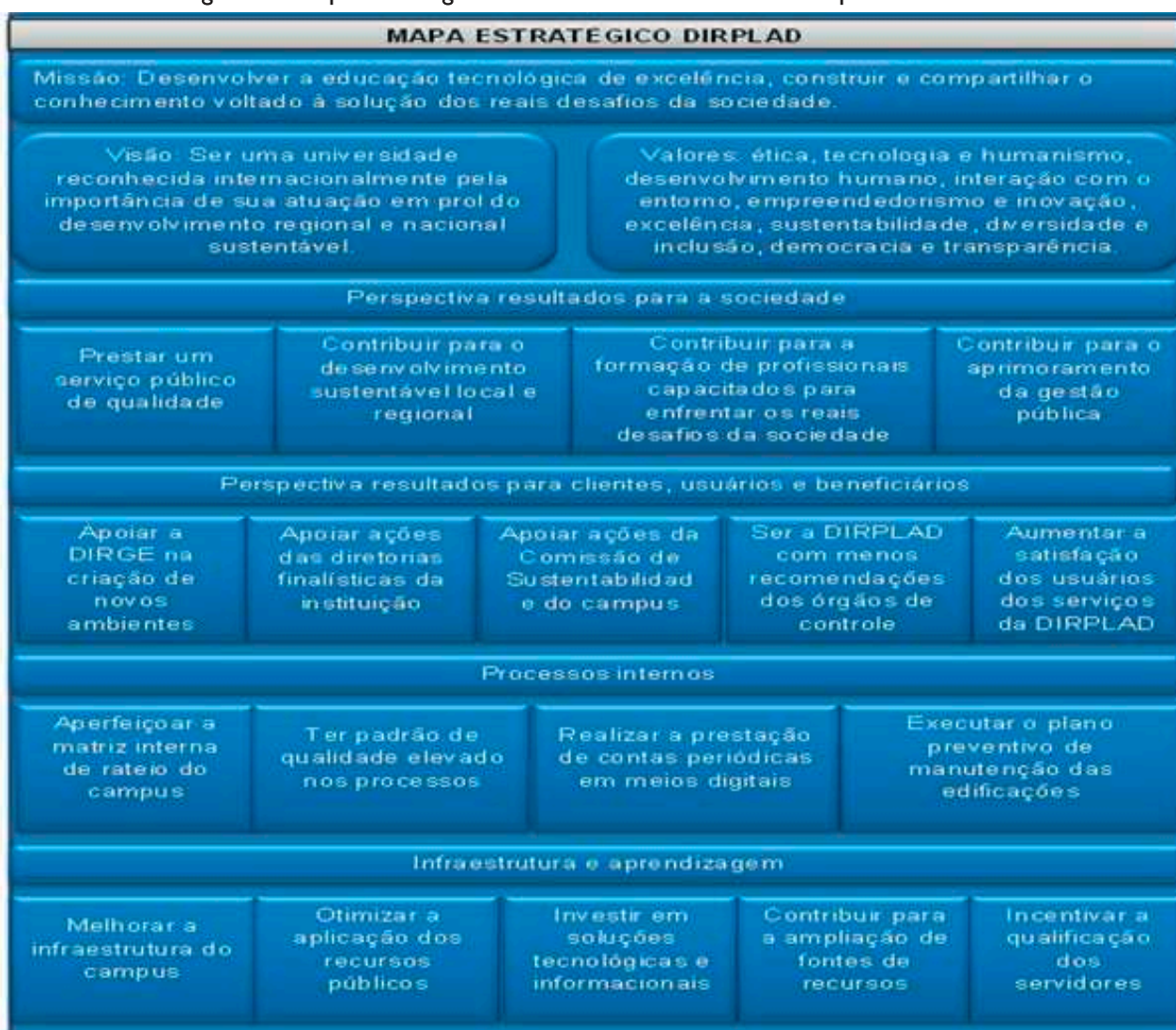
Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 4 - Construção do Mapa Estratégico da DIRPLAD

A construção do mapa estratégico da DIRPLAD foi realizada no grupo de discussão composto por servidores lotados nos departamentos vinculados à DIRPLAD. Os resultados das etapas anteriores serviram para orientar os participantes na montagem do mapa estratégico da diretoria. O mapa estratégico da DIRPLAD apresentou dezoito objetivos, distribuídos em quatro perspectivas, conforme figura abaixo :

Figura 4 - Mapa Estratégico da DIRPLAD Construído no Grupo de Discussão



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 4 - Construção do Mapa Estratégico da DIRPLAD

Para a construção do mapa estratégico, além da utilização dos resultados das etapas anteriores, foi realizado o alinhamento entre os macro-objetivos PDI 2018-2022 com as propostas de campanha da atual gestão do campus. O quadro abaixo apresenta os instrumentos que deram origem aos objetivos do mapa estratégico.

Quadro 4 – Objetivos e instrumentos de origem

Objetivos	Instrumentos de Origem
Melhorar a infraestrutura do campus	Matriz SWOT, cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Otimizar a aplicação dos recursos públicos	Matriz SWOT, cadeia de valor, propostas de gestão
Investir em soluções tecnológicas e informacionais	Matriz SWOT, cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Contribuir para a ampliação de fontes de recursos	Matriz SWOT
Incentivar a qualificação dos servidores	Matriz SWOT, cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Aperfeiçoar a matriz interna de rateio do campus	Matriz SWOT, cadeia de valor
Ter padrão de qualidade elevado nos processos	Matriz SWOT, cadeia de valor
Realizar a prestação de contas periódicas em meios digitais	Cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Executar o plano preventivo de manutenção das edificações	Matriz SWOT, cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Apoiar a DIRGE na criação de novos ambientes	Propostas de gestão
Apoiar ações das diretorias finalísticas da instituição	Matriz SWOT, cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Apoiar ações da comissão de sustentabilidade do campus	Matriz SWOT, PDI e propostas de gestão
Ser a DIRPLAD com menos recomendações dos órgãos de controle	Matriz SWOT, Cadeia de valor
Aumentar a satisfação dos usuários dos serviços da DIRPLAD	Cadeia de valor
Prestar um serviço público de qualidade	Matriz SWOT, valores, cadeia de valor, PDI e propostas de gestão
Contribuir para o desenvolvimento sustentável local e regional	Matriz SWOT, Visão, PDI e propostas de gestão
Contribuir para a formação de profissionais capacitados para enfrentar os reais desafios da sociedade	Matriz SWOT, Missão
Contribuir para o aprimoramento da gestão pública	Matriz SWOT, valores, cadeia de valor

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4

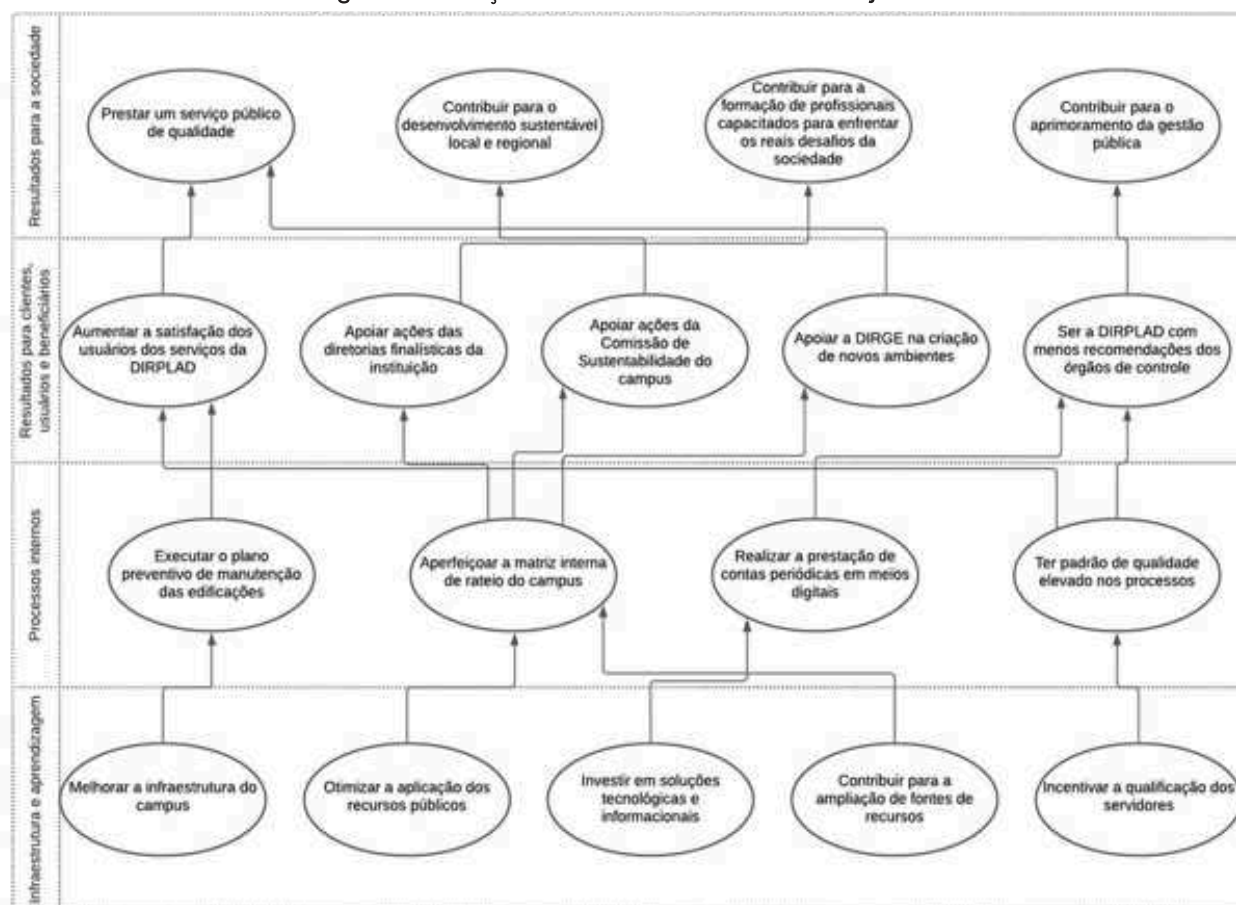
Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 4 - Construção do Mapa Estratégico da DIRPLAD

A fim de facilitar a leitura do mapa estratégico e apresentar como se dá o relacionamento entre objetivos das quatro perspectivas foram estabelecidas as relações de causa e efeito entre eles, conforme a figura abaixo:

Figura 5 - Relação de causa e efeito entre os objetivos



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A leitura do mapa estratégico por meio da relação causa e efeito pode se dar da seguinte maneira: o objetivo de melhorar a infraestrutura do campus, perspectiva infraestrutura e aprendizagem, impacta no objetivo de executar o plano preventivo de manutenção das edificações, perspectiva de processos internos, que recai no objetivo aumentar a satisfação dos usuários dos serviços da DIRPLAD, perspectiva resultados para clientes, usuários e beneficiários, e cessa no objetivo prestar um serviço público de qualidade, perspectiva resultados para a sociedade.

4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 5 - Construção do Painel de Indicadores e Metas da DIRPLAD

Para a realização dessa etapa foi necessária a aplicação de um questionário junto aos servidores da DIRPLAD, que participaram no grupo de discussão, para analisarem a adequabilidade dos indicadores propostos para cada um dos objetivos constantes no mapa estratégico da diretoria.

O questionário analisou os seguintes critérios dos indicadores: utilidade, validade, confiabilidade, disponibilidade, simplicidade, estabilidade, periodicidade de aferição, tempestividade e publicidade.

Os indicadores considerados adequados pelos participantes, com seus respectivos cálculos, metas para os exercícios de 2021 e 2022 e periodicidade são os seguintes:

Porcentagem de investimentos em TI = $(\text{despesas empenhadas em serviços de TI} + \text{despesas empenhadas em equipamentos de TI} / \text{orçamento de custeio} + \text{orçamento de capital}) \times 100$
Resultado 2020: $(56.174,90 / 2.242.225,23 + 118.478,96) \times 100 = 2,38\%$
Meta 2021: manter em 2,38% - Meta 2022: aumentar para 5%
Periodicidade - anual

Porcentagem de comprometimento do custeio = $(\text{Despesa fixa total} / \text{orçamento de custeio do campus}) \times 100$
Resultado 2020: $(1.595.739,22 / 2.242.225,23) \times 100 = 71,17\%$
Meta 2021: diminuir para 60% - Meta 2022: manter em 60%
Periodicidade - semestral

Total de recursos aplicados em melhoria da infraestrutura do campus = Σ (recursos orçamentários de custeio e de capital aplicados na melhoria da infraestrutura do campus)
Resultado 2020: R\$294.210,08
Meta 2021: manter em R\$294.210,08 - Meta 2022: aumentar para R\$350.000,00
Periodicidade - anual

Porcentagem de sucesso de novas fontes de recursos = $\text{Quantidade de Projetos que obtiveram êxitos em que a DIRPLAD participou} / \text{Total de projetos de novas fontes de recursos que teve participação da DIRPLAD} \times 100$
Resultado 2020: $(0/0) * 100 = 0\%$
Meta 2021/2022: ter êxito em pelo menos 50% dos projetos no caso de haver mais de 01 projeto apresentado. 100% se houver somente 01 projeto apresentado
Periodicidade - semestral

4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 5 - Construção do Painel de Indicadores e Metas da DIRPLAD

Porcentagem de recursos destinados à qualificação de servidores = (Total de recursos orçamentários destinados à qualificação de servidores/Total do orçamento de custeio do campus) x 100

Resultado 2020: $(15.000,00/2.242.225,23) \times 100 = 0,67\%$

Meta 2021: aumentar para 1% - Meta 2022: aumentar para 1,5%

Periodicidade - trimestral

Coefficiente de participação dos servidores da DIRPLAD = Total de recursos orçamentários de destinados a qualificação de servidores da DIRPLAD/Total de recursos orçamentários destinados à qualificação de servidores

Resultado 2020: $5.460,00/15.000,00 = 0,364$

Meta 2021: aumentar para 0,50 - Meta 2022: manter em 0,50

Periodicidade - trimestral

Taxa de transparência da DIRPLAD = (Total de prestações de contas disponibilizadas em meios digitais/total de prestações de contas que a DIRPLAD deve realizar) x 100

Resultado 2020: $(2/4) * 100 = 50\%$

Meta 2021: aumentar para 75% - Meta 2022: aumentar para 100%

Periodicidade - mensal

Porcentagem de execução do plano preventivo de manutenção das edificações = (Serviços Executados/Serviços Planejados) x 100

Resultado 2020: $(93/185) * 100 = 50,27\%$

Meta 2021: aumentar para 75% - Meta 2022: aumentar para 90%

Periodicidade - trimestral

Taxa de qualidade dos processos = (Total de processos gerados pela DIRPLAD e seus setores que não constem documentos cancelados ou inconsistências/Total de processos gerados pela DIRPLAD e seus setores) x 100

$(400/450) \times 100 = 88,88\%$

Meta 2021: aumentar para 90% - Meta 2022: aumentar para 95%

Periodicidade - mensal

Porcentual de atendimento das necessidades das coordenações de cursos = (orçamento enviado para as coordenações de cursos/total das necessidades das coordenações de curso) x 100

Resultado 2020: $(105.000,00/79.615,92) * 100 = 131,88\%$

Meta 2021: atender a 100% - Meta 2022: atender a 100%

Periodicidade - anual

4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 5 - Construção do Painel de Indicadores e Metas da DIRPLAD

Quantidade de recomendações = número de recomendações de órgãos de controles direcionados à DIRPLAD GP
Resultado 2020: 09
Meta 2021: diminuir para 06 - Meta 2022: diminuir para 03
Periodicidade - anual

Total de recursos orçamentários destinados às ações da Comissão de Sustentabilidade do campus = Σ (recursos de custeio e de capital do orçamento do campus destinados às ações da Comissão de Sustentabilidade)
Resultado 2020: R\$15.088,82
Meta 2021: manter em R\$15.088,82 - Meta 2022: aumentar para R\$20.000,00
Periodicidade - anual

Total de recursos orçamentários destinados às diretorias finalísticas do campus = Σ (recursos de custeio e de capital do orçamento do campus destinados diretorias finalísticas do campus)
Resultado 2020: R\$100.000,00
Meta 2021: manter em R\$100.000,00 - Meta 2022: aumentar para R\$130.000,00
Periodicidade - anual

Taxa de atendimento de solicitação de criação de novos ambientes = $(\text{Total de ambientes criados} / \text{Total de solicitações de novos ambientes}) \times 100$
Resultado 2020: $(1/2) * 100 = 50\%$
Meta 2021: atender a 100% das solicitações - Meta 2022: atender a 100% das solicitações
Periodicidade - anual

Coefficiente de satisfação dos usuários = Σ notas de avaliação de todos os departamentos da DIRPLAD / Quantidade departamentos avaliados
 $544/6 = 90,67$
Meta 2021: aumentar para 92,5 - Meta 2022: aumentar para 95
Periodicidade - anual

Quantidade de ações = Total de vezes que a DIRPLAD ou seus setores foram citados como exemplos nos relatórios dos órgãos de controle
Resultado 2020: 01
Meta 2021: aumentar para 02 - Meta 2022: aumentar para 03
Periodicidade - anual

4

Proposta e Resultados

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Etapa 5 - Construção do Painel de Indicadores e Metas da DIRPLAD

Quantidade de reclamações da DIRPLAD = Total de reclamações dos serviços prestados pela DIRPLAD

Resultado 2020: 00

Meta 2021: manter em 00 - Meta 2022: manter em 00

Periodicidade - anual

Taxa de processos que contribuem para o desenvolvimento sustentável = (total de pregões realizados com observância de critérios sustentáveis/total de pregões realizados pelo campus) x 100

Resultado 2020: (04/17) * 100 = 23,53%

Meta 2021: aumentar para 35% - Meta 2022: aumentar para 50%

Periodicidade - anual

Percentual de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD = (Total de alunos formados que receberam recursos executados pela DIRPLAD/Total de alunos formados) x 100

Resultado 2020: (41/69) x 100 = 59,42%

Meta 2021: manter em 59,42% - Meta 2022: aumentar para 60%

Periodicidade - semestral

Por meio desses dezenove indicadores, a DIRPLAD conseguirá realizar o monitoramento, controle e prestação de contas dos seus resultados. Destaca-se que as metas estão sugeridas até o ano de 2022 por esse ano ser o último ano de vigência do PDI 2018-2022 da UTFPR. Para as metas do ano de 2022 foi considerado que o campus receberá no mínimo os mesmos valores que recebeu no ano de 2020.

5 Recomendações

5

Recomendações

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Para que a proposta possa ser implementada no campus de uma forma que ela contribua para o fortalecimento da gestão estratégica por meio da utilização do BSC como principal instrumento, são feitas as seguintes recomendações para a DIRPLAD:

1º) estabelecer que o Departamento de Orçamento, Finanças e Contabilidade - DEOFI será o responsável pela coleta dos dados e cálculo dos indicadores porcentagem de investimentos em TI e porcentagem de recursos destinados à qualificação de servidores;

2º) estabelecer que o Departamento de Projetos e Obras - DEPRO será o responsável pela coleta de dados e cálculo dos indicadores total de recursos orçamentários do campus aplicados em melhoria da infraestrutura, porcentagem de execução do plano preventivo de manutenção das edificações e taxa de atendimento de criação de novos ambientes;

3º) estabelecer que o Departamento de Materiais e Patrimônio - DEMAP será o responsável pela coleta de dados e cálculo do indicador taxa de processos que contribuem para o desenvolvimento sustentável;

4º) estabelecer que a Assessoria de Planejamento e Administração - ASPLAD será a responsável pela coleta de dados e cálculo dos indicadores porcentagem de comprometimento do custeio, porcentagem de sucesso de novas fontes de recursos, coeficiente de participação dos servidores da DIRPLAD, taxa de transparência da DIRPLAD, percentual de atendimento das necessidades das coordenações de cursos, quantidade de recomendações, total de recursos orçamentários destinados às ações da Comissão de Sustentabilidade, total de recursos orçamentários destinados às diretorias finalísticas do campus, coeficiente de satisfação dos usuários, quantidade de ações, quantidade de reclamações da DIRPLAD e percentual de alunos formados que foram contemplados com qualquer tipo de recurso orçamentário executado pela DIRPLAD;

5º) estabelecer que todos os departamentos vinculados à DIRPLAD serão os responsáveis pela coleta de dados para o cálculo do indicador taxa de qualidade dos processos referente aos seus processos gerados;

6º) estabelecer que a Assessoria de Planejamento e Administração - ASPLAD também será responsável pelo cálculo do indicador taxa de qualidade dos processos;

5

Recomendações

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

7º) rever periodicamente se o painel de indicadores e metas precisa ser atualizado, principalmente nos casos de elaboração de novo PDI institucional, novas propostas de gestão e mudanças drásticas no orçamento do campus; e

8º) estabelecer os projetos estratégicos da diretoria de acordo com o painel de indicadores e metas.

6

Ficha Técnica e Referências

6

Ficha Técnica e Referências

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

Elaboração:

Rogério Sauberlich

Discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UTFPR).

E-mail: rsauberlich@utfpr.edu.br

Jair de Oliveira

Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UTFPR).

E-mail: jair@utfpr.edu.br

Ronie Galeano

Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UTFPR).

E-mail: roniegaleano@utfpr.edu.br

Produto técnico derivado de dissertação de mestrado, concluído em 27/11/2021.

Referências:

BRASIL. Ministério da Economia. Guia Técnico de Gestão Estratégica. 2020a. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia_gestao_estrategica_v1-0.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2021.

CHIAVENATO, I. Planejamento estratégico - da intenção aos resultados. São Paulo: Ed. Atlas, 2020.

PINTO, M. M.; ANGIUS. B. M. Balanced scorecard na prática da gestão de um laboratório acadêmico. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 127-138, 2015.

UTFPR. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2018-2022. 2017. Disponível em: <<https://cloud.utfpr.edu.br/index.php/s/15P00cMLMdt9Rv7>>. Acesso em: 04 jan. 2021.

6

Ficha Técnica e Referências

Produto Técnico-Tecnológico | Relatório Técnico

UTFPR. Plano Pedagógico Institucional PPI. 2019. Disponível em: <
<https://cloud.utfpr.edu.br/index.php/s/Z3pqMqWkxbsCbLz>>. Acesso em: 04 jan. 2021.

UTFPR. Relatório de Gestão 2020. 2021. Disponível em:
http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/rg_2020_final_jun21.pdf/view>. Acesso em: 06 ago. 2021.