



Ufac 2014-2023

**PLANEJAMENTO E
GESTÃO ESTRATÉGICA**



GOVERNO FEDERAL

Presidenta da República
Dilma Vana Rousseff

Ministro da Educação
Aloizio Mercadante Oliva
José Henrique Paim

Secretário Executivo
Luiz Cláudio Costa

Secretário de Educação Superior
Paulo Speller

Diretora de Desenvolvimento das IFES
Adriana Rigon Weska



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

Reitor
Minoru Martins Kinpara

Vice-Reitora
Margarida de Aquino Cunha

Pró-Reitora de Graduação
Maria do Socorro Neri Medeiros de Souza

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Josimar Batista Ferreira

Pró-Reitor de Extensão e Cultura
Enock da Silva Pessoa

Pró-Reitora de Assuntos Estudantis
Aline Andréia Nicolli

Pró-Reitor de Administração
Thiago Rocha dos Santos

Pró-Reitor de Planejamento
Alexandre Ricardo Hid

Pró-Reitora de Desenvolvimento
e Gestão de Pessoas
Filomena Maria Oliveira da Cruz

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO (PROPLAN)

Pró-Reitor
Alexandre Ricardo Hid

Diretoria de Orçamento
Auton Peres Filho - Diretor
Marcelo Barbosa Vidal
Tone Eli da Silva Roca

Diretoria de Controle e Gestão Institucional
Daniel Cícero Gonçalves Pena - Diretor
Marcos Thomaz da Silva

Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento
Institucional
Lorena Rodrigues Barbosa da Silva - Diretora
Janice Vasconcelos de Azevedo
Leonardo Lessa de Medeiros
Patrícia Melo Smangoszevski



GESTÃO & DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL LTDA.

Equipe do Projeto
Bruno Viotti Alves
Fábio Zimmermann
Fernando Celestino Ferreira Quintans
Marcus Flávio Dourado Lenza
Marcus Vinícius Dourado Lenza
Mirian Almeida Nakamura
Peter Matthias Gerhard Dostler

Coordenador do Projeto
Fernando Celestino Ferreira Quintans

Elaboração e Organização do Documento
Fernando Celestino Ferreira Quintans
Mirian Almeida Nakamura

GRUPO EXECUTIVO

Reitor
Vice-Reitora
Pró-Reitores

EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO

COORDENADOR
Pró-Reitor de Planejamento (PROPLAN)
Alexandre Ricardo Hid

MEMBROS

Pró-Reitora de Graduação (PROGRAD)
Maria do Socorro Neri Medeiros de Souza

Pró-Reitora de Assuntos Estudantis (PROAES)
Aline Andréia Nicolli

Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODGEPE)
Filomena Maria Oliveira da Cruz

Assessor da Pró-Reitoria de Administração (PRAD)
Alan dos Santos Barbosa

Assessor de Comunicação Social
Francisco Aquinei Timóteo Queirós

Assessor de Eventos
José Sérgio Lopes Siqueira

Secretária Executiva (Vice-Reitoria)
Elizabete Santos da Silva

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Diretor do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI)
Edvandro Carlos Reckziegel

Diretor do Núcleo de Interiorização e Educação à Distância (NIEAD)
Antonio Carlos Fonseca Pontes Junior

Diretor de Controle e Gestão Institucional (PROPLAN)
Daniel Cícero Gonçalves Pena

Diretora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN)
Lorena Rodrigues Barbosa

Diretora de Pós-Graduação (PROPEG)
Cristiane de Oliveira Cardoso

Diretor de Arte e Cultura (PROEX)
Flávio Lofêgo Encarnação

Coordenador de Planejamento (PROPLAN)
Leonardo Lessa de Medeiros

Membro da Comissão Própria de Avaliação (CPA)
Anderson Azevedo Mesquita

EQUIPES TÉCNICAS

Compostas conforme demandas específicas durante o processo

EQUIPE DE VALIDAÇÃO

Reitor
SINTEST (1)

Vice-Reitora
Coordenadores de Graduação (46)

Pró-Reitores (7)
Coordenadores de Pós-Graduação (9)

Diretores de Centros (8)

Prefeito e Subprefeito dos Campi (2)

Auditoria Interna(1)

Procuradoria Jurídica (1)

Assessores especiais da Reitoria (2)

Órgãos integradores (3)

Órgãos suplementares (5)

Comissões permanentes (2)

DCE (1)

ADUFAC (1)

Sumário

■	APRESENTAÇÃO REITOR	6
■	APRESENTAÇÃO PROPLAN	8
■	1. A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE	11
■	2. METODOLOGIA APLICADA	17
	2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO	17
	2.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM A METODOLOGIA <i>BALANCED SCORECARD</i>	22
■	3. PROJETO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA	25
	3.1 ORGANIZAÇÃO E DIAGNÓSTICO	29
	3.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	30
	3.3 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS	30
	3.3.1 Missão	30
	3.3.2 Visão	31
	3.3.3 Valores	31
■	4. MAPA ESTRATÉGICO DA UFAC	33
	4.1 DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES	38
	4.2 PAINEL DE GESTÃO DA UFAC	39

5. PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS	73
6. MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA	95
7. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	103
7.1 REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	106
7.2 ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE METAS	113
8. UFAC 20: EM BUSCA DE GRANDES REALIZAÇÕES	115
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
ANEXO I - ENTREVISTAS REALIZADAS	121
ANEXO II - PLANO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	127
1. OBJETIVO	129
2. PÚBLICO-ALVO	129
3. MISSÃO, VISÃO E VALORES	132
4. BASE DE INFORMAÇÕES	133
5. AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	134
6. CRONOGRAMA	149
7. AVALIAÇÃO DAS AÇÕES	150

Apresentação REITOR

A Ufac está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento do Estado do Acre. É sabido que, no último meio século, quase todas as instituições ou organizações acreanas têm seus quadros profissionais (professores, enfermeiros, economistas, engenheiros, advogados, médicos, etc.) constituídos fundamentalmente por egressos da nossa Universidade. Além do mais, somos a única universidade pública do estado, o que amplia sobremaneira o seu papel nas transformações socioeconômicas desta região.

Nessa condição, a Ufac precisa, de forma contínua, buscar o melhor alinhamento possível para ir ao encontro de suas finalidades, que incluem formar diplomados em diferentes áreas do conhecimento, fomentar o trabalho de pesquisa e investigação científica, bem como induzir a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, dentre outras. Para tanto, faz-se necessário planejar um conjunto de ações que orientem tal posicionamento, o qual vem sendo delineado por intermédio do instrumento do Planejamento Estratégico, iniciado em junho de 2013.

O Planejamento Estratégico é um mecanismo de gestão para direcionar os rumos da Universidade Federal do Acre, num horizonte de vinte anos, a partir de um processo acadêmico/administrativo totalmente dinâmico, envolvendo um extenso e intenso trabalho que abrange todas as dimensões da universidade e seus respectivos espaços, em Rio Branco e Cruzeiro do Sul.

Os princípios de inovação, compromisso, efetividade, pluralidade, cooperação, respeito à natureza e ao ser humano, que norteiam o presente trabalho, são fundamentais para que a Ufac cumpra com sua finalidade, como uma universidade pública que tenha como visão ser referência na produção, articulação e socialização dos saberes

regionais, resguardando a condição imprescindível da liberdade para aprender e ensinar, inspirada na complexa noção de autonomia, que sempre deve estar em sintonia com os legítimos interesses da sociedade.

O avanço deste plano depende do esforço conjunto dos diversos atores envolvidos, na busca permanente da qualidade acadêmica, tendo por base uma gestão administrativa associada aos valores supra, sempre em benefício da sociedade.

Rio Branco, 18 de junho de 2014

Minoru Martins Kinpara

Reitor

Apresentação PROPLAN

Este é um ano muito importante para a Ufac. Comemoramos 50 anos de fundação, 40 anos de federalização, e somos anfitriões da 66ª Reunião anual da SBPC – Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, o maior evento científico do País, motivando inclusive o governo do estado a decretar 2014 como o ano da ciência e tecnologia no Acre.

A Ufac, a partir de sua rica história, fruto da ação de muitos protagonistas e de cada um dos componentes da nossa instituição, tem o compromisso de projetar os próximos passos para atender às demandas de nossa sociedade, especialmente a amazônica acreana.

Atualmente, estão sendo atendidos aproximadamente 15.000 estudantes pelo quadro de servidores da Ufac composto por 715 docentes - 35% doutores, e 639 técnico-administrativos, números que direcionam a universidade para ser de porte considerável na região.

Com a aprovação no último dia 3 de junho do Plano Nacional de Educação (PNE), em que está prevista a meta de ampliar o investimento em educação pública para atingir o patamar de 10% do PIB do país em dez anos, as universidades federais deverão se programar para atender e gerir as demandas decorrentes da intensificação do processo de expansão.

O planejamento estratégico que ora lançamos é neste sentido um importante instrumento de gestão, pois estabelece de uma forma participativa a partir da validação dos líderes da instituição, a missão, visão, valores, objetivos,

indicadores, metas, projetos estratégicos e modelo de gestão institucional para melhor enfrentarmos os novos e grandes desafios postos pela sociedade. Neste sentido o modelo de gestão estratégica permitirá sistematizar o processo decisório, melhorar a capacidade de planejamento, de priorização de temas, de alocação de recursos e de alcance dos resultados, além de padronizar as operações de trabalho para aumentar a eficácia e a eficiência.

Como todo plano – sua base está lançada – implementá-lo vai requerer muito esforço e dedicação, não é estático e sim dinâmico, está aberto as adequações e aperfeiçoamentos constantes. Estão definidas 31 metas e 13 projetos estratégicos desejando sempre como resultado a melhoria da qualidade acadêmica. O Plano está projetado para os próximos dez anos em busca de grandes realizações, mas estendidos para vinte anos como demanda o projeto estratégico Ufac 20, para pensarmos a excelência em desenvolvimento de pesquisas e inovação, assim como em projetos impactantes como o hospital universitário, parque tecnológico, empreendedorismo, entre outros.

Nossos agradecimentos a todos que contribuíram, reitor e vice-reitora, equipe de desenvolvimento dos trabalhos, equipe de validação formada por todos os líderes da Ufac, comunidade universitária e externa e empresa de consultoria.

A oportunidade para o envolvimento e a contribuição de todos que desejam um salto de qualidade da Ufac está lançada. O sucesso do plano e da gestão estratégica é responsabilidade de todos nós. Vamos em frente.

Rio Branco – AC, 18 de junho de 2014.

Alexandre Ricardo Hid

Pró-Reitor de Planejamento



SALA DE AULA CLIMATIZADA



A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE

ENTRADA PRINCIPAL DO CAMPUS SEDE EM RIO BRANCO

1. A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE

Criada, em 25 de março de 1964, pelo Decreto Estadual nº 187, quando da implantação da Faculdade de Direito, funcionando nas instalações do atual Colégio de Aplicação, no centro de Rio Branco – capital do Acre. Federalizada, em 05 de abril de 1974, pela Lei nº 6.025 e pelo Decreto nº 74.706, de 17 de outubro de 1974.

Atualmente, sua estrutura acadêmica é dividida nos seguintes centros e cursos oferecidos:

Campus Rio Branco

CCBN	Centro de Ciências Biológicas e da Natureza	Ciências Biológicas Física Química Medicina Veterinária Engenharia Florestal Engenharia Agrônômica
CCET	Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas	Matemática Sistemas de Informação Engenharia Civil Engenharia Elétrica
CCJSA	Centro de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas	Direito Economia

CCSD	Centro de Ciências da Saúde e do Desporto	Medicina Educação Física - Licenciatura Educação Física - Bacharelado Enfermagem Saúde Coletiva Nutrição
CELA	Centro de Educação, Letras e Artes	Pedagogia Letras - Inglês Letras - Francês Letras - Espanhol Letras - Português Artes Cênicas Música
CFCH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas	Comunicação Social - Jornalismo Geografia - Licenciatura Geografia - Bacharelado Filosofia História - Licenciatura História - Bacharelado Ciências Sociais Psicologia

Campus Floresta

CEL	Centro de Educação e Letras	Pedagogia Letras - Inglês Letras - Espanhol Letras - Português Formação Docentes Indígenas Direito Comunicação Social - Jornalismo
CMULTI	Centro Multidisciplinar	Engenharia Florestal Engenharia Agrônômica Ciências Biológicas - Licenciatura Ciências Biológicas - Bacharelado

Número de cursos:

46 cursos de graduação;
02 cursos de especialização;
09 cursos de mestrado;
1º curso de doutorado – aprovado em setembro de 2013.

Estudantes:

14758 matriculados na graduação e pós-graduação (de acordo com Sistema Acadêmico)
2.140 vagas ofertadas para a graduação, em 2013.

Servidores:

715 docentes (83 contratados em 2013); 639 técnico-administrativos (85 contratados em 2013).

Campi:

Campus Sede (Rio Branco) – Inaugurado em 1981;
Campus Floresta (Cruzeiro do Sul) – Inaugurado em 2007;
Campus Fronteira (Brasiléia) – em implantação.

Núcleos:

05 núcleos nos seguintes municípios: Xapurí, Brasileia, Sena Madureira, Feijó e Tarauacá.

Unidade especial:

CAP – Colégio de Aplicação (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio).





METODOLOGIA APLICADA





EXPOSIÇÃO NO SAGUÃO DA BIBLIOTECA CENTRAL

2. METODOLOGIA APLICADA

2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

A tendência de modernização das instituições pode ser associada às pressões econômicas, sociais e ambientais, que as forçam a se ajustarem quanto à transparência de suas ações e à geração de seus resultados junto aos usuários e aos cidadãos. Cada vez mais é latente a percepção do vácuo entre as demandas da sociedade e os resultados que as instituições públicas podem oferecer. Não somente, mas é possível relacionar este desequilíbrio a práticas de gestão inadequadas, cultura organizacional resistente a mudanças e adaptações e a comunicação institucional de baixa qualidade.

Por outro lado, são muitos os modelos, ferramentas e metodologias que visam mitigar os problemas colocados anteriormente. Grande parte desses mecanismos propõe formas robustas de planejamento e organização funcional, mas que, na maioria dos casos, deixam a desejar na implantação. Em que pese o imediatismo da geração de resultados e a grande resistência a mudanças das instituições, muitas metodologias vem se desgastando no ambiente organizacional por demandarem um grande esforço inicial de elaboração e necessitar de um grande período para isso. A morosidade na entrega de resultados palpáveis leva, inevitavelmente, a descrença e abandono desses modelos, fazendo com que muitas instituições possuam bons planejamentos que nunca foram executados. Dado a este fato, pode-se propor um dilema: como simplificar os modelos de gestão e planejamento institucional considerando alto nível de complexidade das instituições e os grandes desafios que elas enfrentam? Em verdade, o desenvolvimento desta competência sofre, a cada dia, transformações e são gerados aprendizados que tornam vivo este conteúdo.

A metodologia de gestão estratégia associada à comunicação busca reunir as virtudes de quatro grandes abordagens de gestão: o Planejamento Estratégico Organizacional; *Balanced Scorecard* (BSC); *Business Process Management* (BPM) e *Project Management Institute* (PMI). A mesma busca impactar o ambiente gerencial da organização focalizando os seguintes princípios:

- **TRANSFORMAÇÃO:** um modelo de gestão pode ser encarado como uma nova forma de enxergar e dirigir uma determinada instituição. Realizar gestão estratégica é, em muitos casos, escolher a mudança, buscar em curto prazo a “desacomodação” das pessoas. O que se pretende é transformar com as pessoas os processos de tomada de decisão da instituição.
- **RESULTADOS:** a instituição e as pessoas devem restringir a atenção aos processos e atividades e focar nos resultados. Em outras palavras, a atenção deve estar na entrega de resultados que atendam aos anseios e expectativas dos interessados pela instituição.
- **COMUNICAÇÃO:** a comunicação é peça fundamental para a transformação e para integração das pessoas. Ela deve ser encarada não como processo auxiliar da gestão, e sim como um fator promotor da mudança. A informação certa deve estar no momento e local corretos para que a gestão seja efetiva.
- **LIDERANÇA:** todo o processo de mudança deve estar apoiado em fortes lideranças. Normalmente protagonizada pela administração superior, as lideranças devem administrar ansiedades, descrenças e conflitos e conduzir a instituição ao futuro desejado.
- **HUMANIZAÇÃO:** é respeitar o trabalhador enquanto indivíduo; significa enxergá-lo em seus objetivos pessoais, pensamentos e inquietudes. A pessoa deve ser entendida na sua totalidade e observada além dos aspectos corporativos. O comportamento ético deve ser o princípio de vida da instituição, uma vez que ser ético é preocupar-se com a felicidade pessoal e coletiva.

- **ALINHAMENTO:** considerado uma das premissas para o equilíbrio no ambiente corporativo. Trata-se de coordenar as pessoas e partes interessadas na instituição com a capacitação de novos multiplicadores e definir diretrizes que visem assegurar que o painel estratégico seja implantado e utilizado de forma consistente.
- **RESPONSABILIZAÇÃO:** deve ser entendida como uma responsabilidade individual e coletiva de participação e apoio ao processo de gestão e aprendizagem desenvolvida simultaneamente por todas as partes abrangidas.

2.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM A METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD*

O objetivo do planejamento estratégico é avaliar as implicações futuras das decisões tomadas no presente, para que as decisões estratégicas sejam tomadas com mais rapidez, segurança e eficácia. Sistematizando-se o planejamento, reduz-se a incerteza que caracteriza qualquer processo decisório, aumentando as possibilidades de alcance dos objetivos, dos desafios e das metas estabelecidos pela instituição.

Trata-se de um processo dinâmico, por meio do qual são definidos os caminhos que a instituição deverá trilhar a partir de um comportamento pró-ativo, levando em conta a análise de seu ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial utilizada com sucesso por instituições públicas e privadas no Brasil e em outros países. Adapta-se naturalmente às características distintas de todo tipo de instituição, pois contempla conceitos comuns, numa modelagem gerencial destinada a criar condições para viabilizar objetivos e adequar a direção estratégica aos ambientes de mudança.

Seguindo qualquer outra função gerencial, o planejamento eficaz está voltado à obtenção dos resultados esperados. Para efeitos didáticos, consideram-se os seguintes princípios como fundamentais no planejamento:

- O planejamento deve sempre visar aos objetivos da organização em que ele é realizado;
- O princípio da precedência: o planejamento é uma função que precede as demais, como organização, direção e controle;
- O princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode conduzir a mudanças significativas na organização, tanto nos sistemas gerenciais, como na rotina das pessoas e na tecnologia da informação e comunicação;
- O princípio da eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências, proporcionando à organização eficiência (fazer corretamente o que for planejado), eficácia (planejar para fazer as coisas certas) e efetividade (obter os melhores resultados ao custo mais baixo possível);

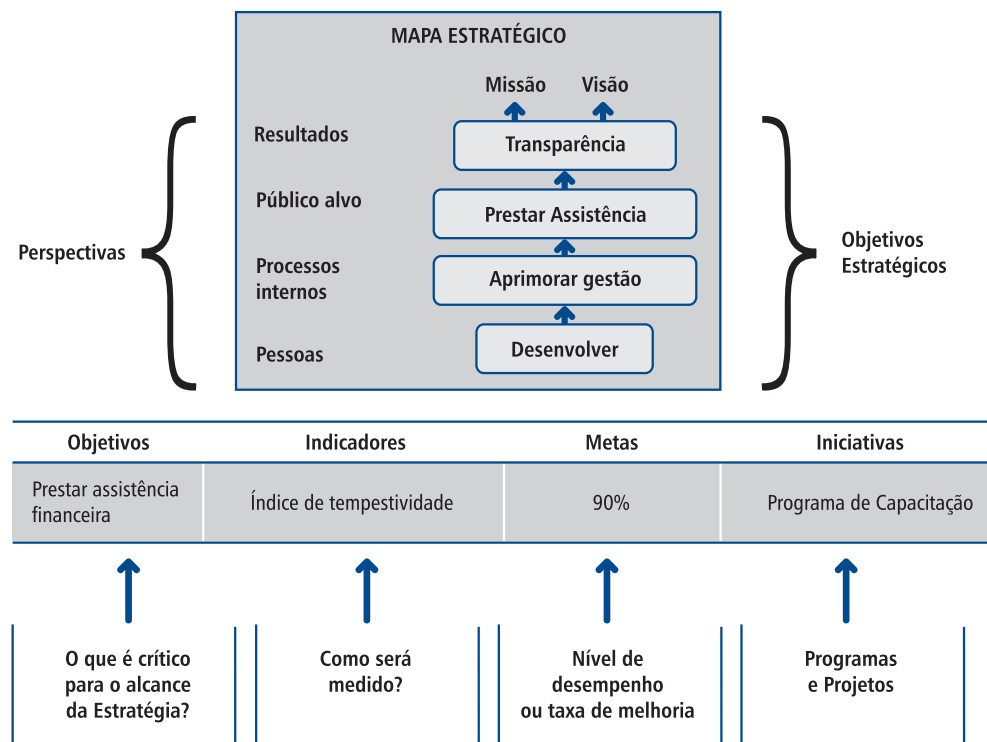
Mais do que um plano estratégico voltado para resultados, o *Balanced Scorecard* (BSC) busca desenvolver uma cultura de gestão estratégica na instituição. Em outras palavras, cria-se uma pauta de assuntos estratégicos essenciais para a instituição, direcionando a tomada de decisão para o alcance de seus objetivos. Busca-se fazer uma clara distinção dos temas operacionais dos estratégicos.

O BSC faz o balanceamento de um conjunto de medidas estratégicas que traduzem o entendimento da instituição para os seus verdadeiros resultados. Portanto, a escolha de indicadores para orientar a instituição, na busca das metas desejadas, é um fator crítico para seu sucesso.

O princípio do *Balanced Scorecard* (BSC) está em assegurar o sucesso na implantação das estratégias formuladas. Isto significa que, tão importante quanto formular uma boa estratégia, é realizar sua gestão de modo a medir o desempenho, verificar a implantação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados. Sendo assim, o BSC representa a ponte das estratégias formuladas com o dia a dia da instituição.

Nesse contexto, a utilização da metodologia BSC, para subsidiar a gestão da Universidade Federal do Acre, possui os seguintes objetivos:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia por toda a organização;
- Alinhar as metas organizacionais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas e orçamentos;
- Identificar e alinhar iniciativas, programas de investimento e ações estratégicas;
- Realizar revisões periódicas e sistemáticas;
- Aperfeiçoar a estratégia;
- Desenvolver o aprendizado estratégico.



Essa é a essência do BSC: equilibrar as perspectivas e alocar objetivos estratégicos em forma de desafios, considerando a relação de causa e efeito que existe entre elas. Com o BSC, a instituição constrói seu mapa estratégico que é a referência de orientação para que todas as unidades e pessoas tenham conhecimento e envolvimento, isto é o alinhamento estratégico.

O BSC, como um sistema de suporte à decisão, reúne os elementos-chave que possibilitam acompanhar o cumprimento da estratégia e, como ferramenta de comunicação, facilita os processos de comunicação interna na implementação da estratégia.



PROJETO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA





ABERTURA DE EVENTO NO TEATRO UNIVERSITÁRIO

3. PROJETO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

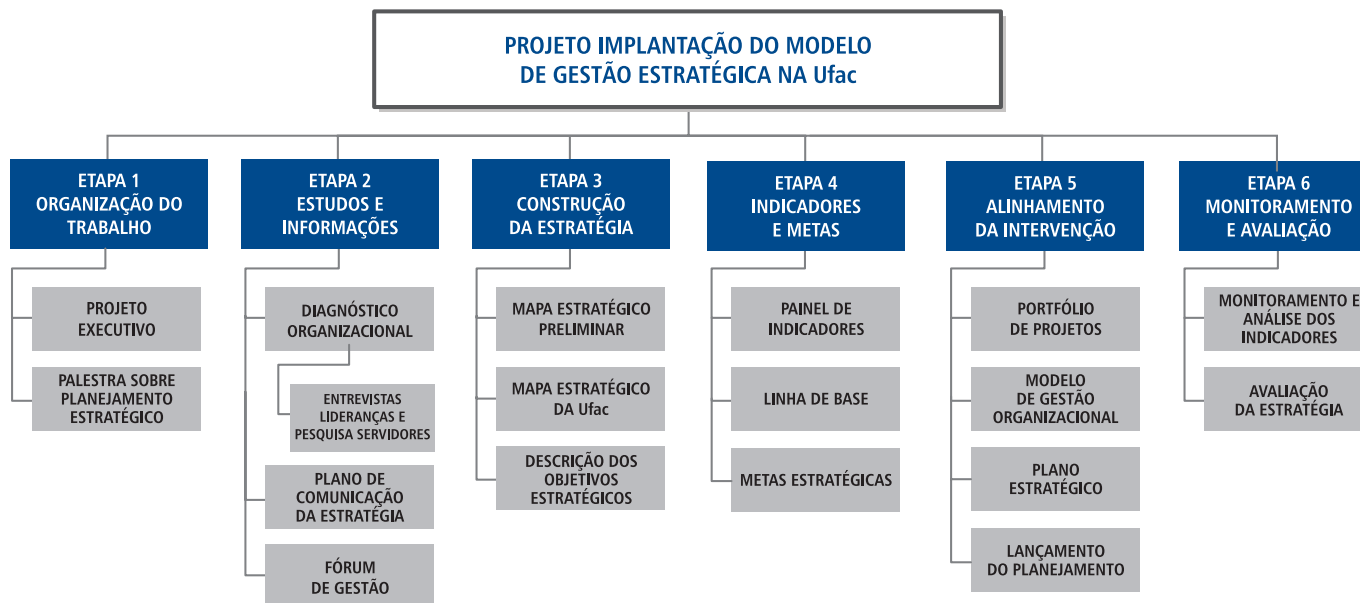
O Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial essencial à boa administração. Por meio da análise do ambiente de uma instituição, é possível se fazer um diagnóstico de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão. Assim, norteia a instituição ao seu futuro desejado, atendendo com qualificação as demandas da sociedade.

O projeto de Planejamento e Gestão Estratégica da Universidade Federal do Acre (Ufac) trata da modernização de sua gestão, a partir da disseminação de métodos, instrumentos, ferramentas e melhores práticas em gestão de projetos, compartilhamento de resultados, interoperabilidade de linguagens, racionalização de recursos, cultura voltada ao alcance de resultados e à prestação de contas. De forma mais específica, espera-se que haja:

- **Sistematização do processo decisório:** definição de um processo formal de tomada de decisões sobre objetivos, metas e projetos estratégicos da organização. A partir da construção e implantação do Modelo de Gestão Estratégica, pretende-se que a instituição desenvolva e fortaleça as atividades de monitoramento, análise e avaliação da estratégia;
- **Maior capacidade de planejamento e alcance de resultados:** com a implantação do planejamento estratégico, pretende-se ampliar a geração de resultados da instituição que serão obtidos por meio dos projetos estratégicos e mensurados pelo painel de gestão (BSC);
- **Padronização de operações de trabalho:** buscar a regulação dos processos por meio da implantação da gestão dos processos estratégicos, estabelecendo rotinas, indicadores de performance e pessoal alinhado e qualificado;

- **Decisões baseadas na instituição como um todo:** desenvolver a capacidade da instituição em gerir um portfólio de projetos baseado nos objetivos estratégicos e não nas necessidades setoriais de suas unidades;
- **Melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos:** fortalecer a gestão de projetos e processos como forma de alcance de resultados e orientação orçamentária;
- **Acesso mais rápido a informação de maior qualidade:** com a implantação do BSC e da Gestão Estratégica, serão disponibilizadas informações de forma tempestiva para a tomada de decisões na instituição;
- **Aumento da eficácia e eficiência da instituição:** a gestão por projetos e processos permite focalizar a entrega de produtos e a organização real e adequada dos recursos necessários para a sua execução;
- **Priorização mais realista do trabalho:** ter foco estratégico significa melhorar a capacidade de escolha e priorização dos temas que realmente impulsionam a organização para o alcance dos objetivos e resultados almejados.

A construção do planejamento e gestão estratégica da Ufac adotou a estrutura analítica do projeto (EAP), indicada no quadro a seguir.



3.1 ORGANIZAÇÃO E DIAGNÓSTICO

- **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:** consistiu na elaboração de um plano executivo, fundamental para o desenvolvimento adequado do projeto. Neste plano foi definida a agenda de trabalho e a equipe de desenvolvimento do Planejamento Estratégico.
- **PALESTRAS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:** foram realizadas duas palestras, sendo uma motivacional destinada a toda comunidade universitária, e a outra sobre gestão estratégica dirigida às lideranças da Ufac.
- **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:** foram coletados dados e informações por meio das seguintes ações:
 - **REVISÃO DOCUMENTAL:** análise dos principais documentos da Universidade, como Estatuto, Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2014 (PDI), Planejamentos anteriores, Relatórios de Gestão, Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI), Plano de 100 dias (novembro de 2012), Plano de Gestão 2012-2016, Relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA);
 - **PESQUISA COM SERVIDORES:** disponibilizada via web na página institucional, em agosto de 2013, identificando pontos críticos para o planejamento estratégico e abordando temas, tais como: atendimento aos anseios da sociedade; ensino, pesquisa e extensão; comunicação e relacionamento; processos internos; gestão de pessoas e infraestrutura;
 - **VISÃO ESTRATÉGICA DAS LIDERANÇAS:** foram realizadas entrevistas semiestruturadas com toda a alta administração, líderes setoriais da instituição e lideranças externas com vista a formar, por meio de percepções individuais, um consolidado sobre qual é a proposta de futuro para a instituição e possibilitando a dedução de bons posicionamentos estratégicos. A forma participativa foi a premissa adotada, contemplando o maior volume de opiniões relevantes para a instituição. As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho de 2013 e a lista dos entrevistados se encontra na parte de anexos.
 - **AUDIÊNCIAS PÚBLICAS:** foram realizadas 2 (duas) audiências públicas, visando a compreensão dos desejos da sociedade. As audiências foram realizadas em setembro de 2013, nas cidades de Rio Branco e Cruzeiro do Sul.

Além disso, era imprescindível ouvir lideranças externas à Ufac, para que sejam expostas as necessidades dos parceiros que tem relação com a Universidade, onde foram realizadas 10 entrevistas.

3.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

O plano de comunicação focaliza a estratégia que será adotada para integrar as partes interessadas aos resultados da instituição, tanto internamente quanto externamente. O principal objetivo do plano é formalizar a forma de comunicação institucional, identificando e aperfeiçoando os canais, definindo os públicos e a periodicidade da informação, além de qualificar os conteúdos. O Plano de Comunicação Estratégica se encontra na parte dos anexos.

3.3 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Representam o estágio inicial do planejamento organizacional, compreendendo um conjunto de passos em que são identificados a atuação, a missão, a visão de futuro e os valores institucionais, bem como elaborado o diagnóstico de ambiente, que compreende a análise de fatores internos e externos à instituição capazes de influenciar seu desempenho.

3.3.1 Missão

A missão exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional definida num período de tempo, em que são comunicados os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Verifica-se que a missão é a determinação do motivo central do planejamento, da sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a instituição atua ou poderá atuar.

As lideranças da universidade foram reunidas e validaram a definição da missão da Ufac a partir do texto existente no PDI.

“Produzir, sistematizar e difundir conhecimentos, com base na integração ensino, pesquisa e extensão, para formar cidadãos críticos e atuantes no desenvolvimento da sociedade”.

“Ser referência internacional na produção, articulação e socialização dos saberes amazônicos”.

3.3.2 Visão

A visão de futuro transmite a essência da instituição em termos de seus propósitos, para prover a estrutura que regula as suas relações institucionais e os seus objetivos gerais de desempenho. Ela deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na instituição, assegurando a sua mobilização e o seu alinhamento aos temas estratégicos.

Institucionalmente, a visão representa “o que se quer ser” e está alinhada com a visão de futuro que os líderes têm de seu próprio trabalho. Deve necessariamente ser motivadora e inspiradora, como a missão, potencializando a energia de todas as pessoas que atuam na universidade numa única direção.

Cabe aos líderes a responsabilidade de proporcionar significado prático à visão de futuro e alinhar a perspectiva de futuro de cada pessoa na direção validada para a Universidade. As lideranças da universidade foram reunidas e validaram a definição da visão da Ufac a partir do texto existente no PDI.

3.3.3 Valores

Toda instituição que deseja implementar seu planejamento estratégico deve por excelência demonstrar com clareza os valores que orientam sua gestão estratégica. Os valores traduzem as crenças nas quais se acreditam, regem as relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico e promovem a reflexão que orienta a atitude dos servidores e influenciam seu comportamento no dia a dia.

A estratégia é construída no cotidiano e os valores são referência obrigatória para proporcionar significado às atitudes e comportamentos que buscam, em última análise, a satisfação das partes interessadas.

As lideranças da universidade foram reunidas e validaram os valores da Ufac a partir do texto existente no PDI, de forma a proporcionar maior representatividade e também o sentimento de pertencimento a todos os membros e

servidores.

Nesse contexto, foram validados os seguintes valores para a Ufac:

INOVAÇÃO: Primar pela trajetória da aprendizagem, proporcionando um ambiente de criatividade e inovação, criando espaço para a mudança e readequação.

COMPROMISSO: Possuir liberdade e autonomia acadêmicas, fomentando a consciência coletiva de compromisso com o bem-estar social.

RESPEITO À NATUREZA: Adotar e vivenciar práticas sustentáveis que protejam o meio ambiente.

RESPEITO AO SER HUMANO: Respeitar incondicionalmente os direitos humanos.

EFETIVIDADE: Contribuir ativamente com ações que promovam a eficácia dos objetivos e a eficiência na gestão, atendendo a sociedade.

PLURALIDADE: Conhecer e respeitar os diferentes pontos de vista, promovendo uma consciência global que valorize a tolerância, o respeito mútuo e a diferença.

COOPERAÇÃO: Cooperar com indivíduos, instituições e entidades para o desenvolvimento da universidade e da sociedade.

**Inovação; Compromisso; Respeito à natureza;
Respeito ao ser humano;
Efetividade; Pluralidade; Cooperação**



MAPA ESTRATÉGICO DA UFAC



4. MAPA ESTRATÉGICO DA UFAC

A implantação da estratégia exige que os servidores estejam alinhados e compromissados com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar tal conexão, a instituição deve dispor de processo de comunicação eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações da instituição se convertem em resultados, que maximizam o cumprimento da missão e alcance da visão de futuro.

O mapa estratégico é o instrumento da metodologia BSC que visa traduzir o caminho (estratégia) para se alcançar a visão do futuro (principal objetivo de longo prazo) e realizar a missão (razão de ser). Isto é feito por meio da articulação de objetivos estratégicos dispostos em perspectivas (sociedade, processos internos e recursos) e ligados por relações de causa e efeito que possibilitam a identificação de ações necessárias ao alcance de cada objetivo.

A construção do mapa estratégico concretiza a primeira etapa da metodologia de implantação da gestão estratégica na Ufac. O mapa é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Além disso, materializa a visão e a estratégia que a organização precisa adotar para transformar essa visão em realidade, norteada pela missão e pelos valores. Através de uma figura que ocupa um único ambiente (por isso é chamado de mapa), agrupam-se os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais. O mapa estratégico é elaborado após um processo de debates intensos, com ampla participação de todas as lideranças. Sua maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma direta a estratégia adotada.

Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam o alcance dos resultados desejados, bem como subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

O Mapa Estratégico da Ufac apresenta os seguintes componentes:

- **MISSÃO:** razão de ser da instituição;
- **VISÃO:** o que se quer ser no futuro;
- **PERSPECTIVAS:** dimensões de análise;
- **TEMAS:** grandes direcionadores de atuação;
- **OBJETIVOS:** desafios de longo prazo a serem alcançados;
- **RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO:** hipóteses estratégicas.

O Mapa Estratégico da Ufac validado em outubro de 2013 pelas lideranças para o horizonte 2014-2023 demonstra a tradução da estratégia em ação para que, posteriormente, seja possível a conversão da ação em resultados para a sociedade.

MISSÃO

Produzir, sistematizar e difundir conhecimentos, com base na integração ensino, pesquisa e extensão, para formar cidadãos críticos e atuantes no desenvolvimento da sociedade

VISÃO DE FUTURO

Ser referência internacional na produção, articulação e socialização dos saberes amazônicos

VALORES

Inovação | Compromisso | Respeito à Natureza | Respeito ao Ser Humano | Efetividade | Pluralidade | Cooperação

SOCIEDADE

Contribuições para o avanço científico, tecnológico e social da região amazônica

Cidadãos e profissionais capazes de transformar a realidade regional

PROCESSOS

Qualidade acadêmica

Fortalecer e ampliar a produção e disseminação de conhecimentos

Intensificar o uso de tecnologias educacionais

Integrar e potencializar as atividades de ensino, pesquisa e extensão

Reforçar as atividades voltadas à educação especial/inclusiva e educação à distância

Incentivar e potencializar a realização de projetos voltados à região amazônica

Articulação com a comunidade externa

Ampliar a inserção local e global

Alavancar parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas

Planejamento e Gestão

Integrar as ações de planejamento, avaliar e aprimorar a gestão

Mapear, desburocratizar e sistematizar processos internos

Comunicação e Relacionamento

Fortalecer a imagem institucional

Aprimorar o diálogo institucional

Desenvolver a política de comunicação

PESSOAS E INFRAESTRUTURA

Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional

Dimensionar o quadro de servidores, qualificar e capacitar por competências

Valorizar e motivar os servidores com foco em resultados institucionais

Infraestrutura Física

Redimensionar e ampliar a infraestrutura física

Infraestrutura de TIC

Ampliar e adequar a infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação

ORÇAMENTO

Assegurar recursos financeiros para implantação da estratégia

4.1 DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES

Visando o fortalecimento e a transformação dos esforços da instituição num processo sistemático de gestão estratégica, faz-se a escolha dos objetivos institucionais concentrando o esforço de mensuração em poucos, porém, fundamentais indicadores para a tomada de decisão das lideranças.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela instituição para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes da organização e seu referencial estratégico, além de traduzir, após consideradas as demandas e expectativas de seus interessados, os desafios a serem enfrentados pela instituição num determinado período.

Os indicadores de desempenho têm o propósito de avaliar o progresso da instituição em direção aos objetivos estratégicos. O princípio é simples: se não há medição, não há controle, e, se não há controle, não há gerenciamento. Ou seja, indicadores estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia. Esse é o espírito dos indicadores de desempenho: medir o que está sendo executado e gerenciá-lo de forma adequada para o atingimento das metas propostas.

O grande desafio de toda instituição que implementa uma sistemática de medição está em dispor de número limitado de indicadores que comunique adequadamente o desempenho organizacional. Cada indicador é detalhado em atributos para garantir sua compreensão e operacionalização.

As lideranças estabeleceram para cada objetivo estratégico indicadores – 45 no total – para medição do desempenho organizacional, sendo alguns baseados nos usualmente adotados na gestão pública. Os indicadores e sobretudo os seus respectivos métodos de cálculo estão lançados e em fase de maturação, devendo as instâncias da universidade, se for o caso, proporem as respectivas adequações para aprimorar os mesmos.

Os objetivos estratégicos, e sua descrição, os indicadores, e seus métodos de cálculo são apresentados no Painel de Gestão da Ufac.

4.2 PAINEL DE GESTÃO DA Ufac

Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar no futuro, uma projeção incremental do desempenho histórico.

Os Indicadores de desempenho são “veículos de comunicação”, pois permitem que os gestores de uma instituição comunique aos seus liderados o quão eficiente um processo é, e como está seu desempenho ao longo de um período determinado. De posse dessas informações, cabe ao gestor e à equipe traçarem planos de ação para o atingimento de determinadas metas ou até mesmo para saberem se estão ou não no caminho certo.

O estabelecimento de metas pressupõe a mobilização de esforços que motivam as pessoas a superar resultados já alcançados. As metas estratégicas possuem o propósito de:

- Estabelecer/comunicar o nível esperado de desempenho à instituição;
- Mobilizar toda a instituição com foco em resultados tangíveis e mensuráveis;
- Possibilitar que os indivíduos percebam qual é a sua contribuição à estratégia geral da instituição;
- Concentrar as atenções da instituição em melhorias.

É importante entender o contexto sob o qual a meta foi estabelecida, pois o diferencial de desempenho é o que comunica o tamanho do esforço que a instituição precisa empenhar.

As metas são desenvolvidas a partir de uma linha de base existente, ou seja, um histórico com informações de desempenho dos anos anteriores.

No caso da Ufac, foi possível resgatar informações para a constituição da linha de base e estabelecer 31 metas ligadas a 31 indicadores. Ainda, é necessário levantar a linha de base dos 14 indicadores restante e se trabalhar as respectivas metas. O alcance das metas depende de um plano de ação e da mobilização de esforços de todos os envolvidos, demonstrando o equilíbrio entre a responsabilidade coletiva e a individual. A seguir apresenta-se o painel de gestão com metas definidas e a definir:

PERSPECTIVA SOCIEDADE			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Contribuições para o avanço científico, tecnológico e social da região amazônica	Produzir conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, que possam resultar em avanços científicos, tecnológicos e sociais atendendo às diversas demandas da região amazônica.	Índice de Sucesso na Graduação (TSG)	$(\text{Número de Diplomados} / \text{Número Total de Alunos Ingressantes}) \times 100$
		Índice de Inserção no Mercado de Trabalho	$(\text{Número de Alunos Titulados na Ufac e Empregados na Região Amazônica} / \text{Número de Alunos Titulados na Ufac}) \times 100$
Cidadãos e profissionais capazes de transformar a realidade regional	Produzir e transferir conhecimentos, técnicas e habilidades embasadas em preceitos éticos e científicos focados na formação de cidadãos com capacidade crítica para a promoção do desenvolvimento regional.	Número de Atividades/Projetos (ensino, pesquisa e extensão) para Sensibilização e Mobilização Socioambiental	Somatório do Número de Atividades/Projetos (ensino, pesquisa e extensão) e empreendimentos incubados para Sensibilização e Mobilização Socioambiental
		Número de Registros de Licenciamentos e Patentes (Inovação Tecnológica)	Somatório do Número de Registros de Licenciamentos e Patentes (Inovação Tecnológica) relacionados a temas da região.

PERSPECTIVA PROCESSOS

(Continua)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Fortalecer e ampliar a produção e disseminação de conhecimentos	Promover uma estreita associação da pesquisa e inovação com a formação discente, induzindo a melhoria da capacidade de produção e disseminação de conhecimentos, favorecendo inovação científica e tecnológica de forma a contribuir com o crescimento econômico e social. Promover o uso integrado e interativo de diversas mídias, no processo de construção do conhecimento, democratizando o acesso à informação.	Índice de Publicações	Média Ponderada das publicações da Ufac (5L + 10AQ + 1MG +.....)/somatório das categorias x 100 ** Livros, Artigos Qualis, Monografias.
		Índice de Publicação por Grupo de Pesquisa	Numero de Publicações realizadas por grupo de pesquisa/total de grupos de pesquisa x 100
Intensificar o uso de tecnologias educacionais	Modernizar e aprimorar o desenvolvimento dos processos educacionais, com objetivo de auxiliar o processo de ensino e aprendizagem de modo a propiciar formas adequadas de utilizar os recursos tecnológicos na educação.	Índice de Intensificação do Uso das Tecnologias Educacionais	Média aritmética dos % dos critérios abaixo: <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1—% Laboratórios Modernizados • Critério 2—% de Docentes capacitados no uso das tecnologias educacionais • Critério 3—% de técnico-administrativos no uso das tecnologias educacionais • Critério 4—% de salas de aulas equipadas com tecnologias educacionais
Integrar e potencializar as atividades de ensino, pesquisa e extensão	Fortalecer a integração entre as ações de ensino, pesquisa e extensão que contribuam para a transformação e o desenvolvimento social. Implementar atividades que contemplem investimentos em intercâmbios, pesquisa, programas de extensão e afins, com participação e/ou articulação de atores e segmentos organizados da sociedade.	Índice de Avaliação dos Cursos de Pós-Graduação da Ufac	Média aritmética da avaliação dos cursos de pós-graduação (stricto sensu) da Ufac
		Índice de Participação Estudantil em Projetos	(Nº de alunos de graduação e pós-graduação que participam de projetos de ensino, pesquisa e extensão/Total de alunos da graduação e pós-graduação) x 100

PERSPECTIVA PROCESSOS			
			(Continuação)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Integrar e potencializar as atividades de ensino, pesquisa e extensão	Fortalecer a integração entre as ações de ensino, pesquisa e extensão que contribuam para a transformação e o desenvolvimento social. Implementar atividades que contemplem investimentos em intercâmbios, pesquisa, programas de extensão e afins, com participação e/ou articulação de atores e segmentos organizados da sociedade.	Índice Geral de Cursos (IGC)	$I = \alpha G + \{(1 - \alpha) \beta \div 2\} (M + 5) + \{1 - \alpha\}(1 - \beta) \div 3\} (D + 10)$ *Fórmula Padrão do MEC
		Índice de Evasão na Universidade	$E = (\text{Desistentes} + \text{Jubilados} + \text{Abandonos} + \text{Cancelados}) / (\text{Matrículas inst. Início do semestre})$
		Índice de Retenção na Universidade	A DEFINIR
Reforçar as atividades voltadas à educação especial/inclusiva e educação à distância	Possibilitar a inserção do aluno em cursos de Ensino à Distância – EAD e à educação especial, buscando desenvolver seus programas de acordo com as exigências legais.	Índice de Estruturação e Implementação da Educação a Distância	<p>Média aritmética das notas atribuídas à estrutura e implantação da Educação a Distância para os critérios abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1 – Orçamento específico para as ações em EAD; • Critério 2 – Pessoal com formação específica; • Critério 3 – Equipamentos e softwares para Educação a Distância; • Critério 4 – Política / plano de Educação a Distância; • Critério 5 - Cursos na modalidade Educação a Distância implantados <p>Faixa de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nota 0 – não existe; • Nota 1 – existe, mas atende parcialmente; • Nota 3 – existe e atende totalmente.

PERSPECTIVA PROCESSOS

(Continuação)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
<p>Reforçar as atividades voltadas à educação especial/inclusiva e educação à distância</p>	<p>Possibilitar a inserção do aluno em cursos de Ensino à Distância – EAD e à educação especial, buscando desenvolver seus programas de acordo com as exigências legais.</p>	<p>Índice de Estruturação e Implementação da Educação a Distância</p>	<p>OBS: Critério 5 – definir os intervalos de implantação dos cursos de EAD na ficha de indicadores</p>
		<p>Cursos de Atualização Pedagógica e Tecnológica para Servidores.</p>	<p>Somatório dos Cursos de Atualização Pedagógica e Tecnológica para servidores voltadas à temática de educação especial/inclusiva e EAD realizados.</p>
		<p>Índice de Estruturação da Acessibilidade e Inclusão</p>	<p>Média aritmética das notas atribuídas à estrutura de acessibilidade e inclusão existente na Ufac para os critérios abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1 – Orçamento específico • Critério 2 – Pessoal com formação específica; • Critério 3 – Equipamentos e softwares de tecnologia assistiva; • Critério 4 – Política / Plano de acessibilidade e inclusão; <p>Faixa de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nota 0 – não existe; • Nota 1 – existe, mas atende parcialmente; • Nota 3 – existe e atende totalmente.
<p>Incentivar e potencializar a realização de projetos voltados à região amazônica</p>	<p>Fomentar o crescimento intelectual da população do Acre por meio da realização de projetos específicos à região amazônica, proporcionando, assim, uma percepção mais compreensiva da diversidade da região e o desenvolvimento social da região.</p>	<p>Índice de Projetos de Pesquisa Relacionados com Temas Regionais</p>	<p>(Total de projetos de pesquisa relacionados aos temas regionais / Total de Projetos de Pesquisa) x 100</p>
		<p>Índice de Efetividade dos Cursos de Extensão</p>	<p>Média ponderada das pesquisas aplicadas nos cursos de extensão P2: Cursos relacionados a temas regionais/amazônicos P1: Demais Cursos</p>

PERSPECTIVA PROCESSOS			
			(Continuação)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Incentivar e potencializar a realização de projetos voltados à região amazônica	Fomentar o crescimento intelectual da população do Acre por meio da realização de projetos específicos à região amazônica, proporcionando, assim, uma percepção mais compreensiva da diversidade da região e o desenvolvimento social da região.	Índice de Publicações	$(N^{\circ} \text{ de publicações com temas regionais} / \text{Total de publicações}) \times 100$
Ampliar a inserção local e global	Incentivar a participação de docentes e alunos em eventos e congressos fora da instituição, “ser vista lá fora”, favorecer a troca de conhecimento, intercâmbio de profissionais. Proporcionar à comunidade atividades e eventos que favoreçam o desenvolvimento social.	Integração com a Sociedade	Nº de projetos de extensão + Nº de prestação de serviços (práticas jurídicas, atendimento odontológico, semana da saúde, etc.).
		Índice de Participação em Eventos Acadêmicos	Média ponderada dos critérios; <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1 (3%) – % de discentes que participaram de eventos acadêmicos sem apresentação de trabalhos sem financiamento; • Critério 2 (5%) – % de discentes que participaram de eventos acadêmicos sem apresentação de trabalhos com financiamento; • Critério 3 (10%) – % de discentes que participaram de eventos acadêmicos com apresentação de trabalhos sem financiamento; • Critério 4 (15%) – % de discentes que participaram de eventos acadêmicos com apresentação de trabalho com financiamento;

PERSPECTIVA PROCESSOS

(Continuação)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Ampliar a inserção local e global	Incentivar a participação de docentes e alunos em eventos e congressos fora da instituição, “ser vista lá fora”, favorecer a troca de conhecimento, intercâmbio de profissionais. Proporcionar à comunidade atividades e eventos que favoreçam o desenvolvimento social.	Índice de Participação em Eventos Acadêmicos	<ul style="list-style-type: none"> • Critério 5 (3%) – % de docentes que participaram de eventos acadêmicos sem apresentação de trabalhos sem financiamento; • Critério 6 (5%) – % de docentes que participaram de eventos acadêmicos sem apresentação de trabalhos com financiamento; • Critério 7 (10%) – % de docentes que participaram de eventos acadêmicos com apresentação de trabalhos sem financiamento • Critério 8 (15%) – % de docentes que participaram de eventos acadêmicos com apresentação de trabalho com financiamento; • Critério 9 (3%) – % de técnico-administrativos que participaram de eventos acadêmicos sem apresentação de trabalhos sem financiamento; • Critério 10 (5%) – % de técnico-administrativos que participaram de eventos acadêmicos sem apresentação de trabalhos com financiamento; • Critério 11 (10%) – % de técnico-administrativos que participaram de eventos acadêmicos com apresentação de trabalhos sem financiamento

PERSPECTIVA PROCESSOS			
			(Continuação)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Alavancar parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas	Ampliar e intensificar parcerias e trabalho em rede de cooperação com outras instituições. Estabelecer, consolidar e aprimorar parcerias estratégicas, por meio de convênios, acordos, e outros mecanismos, e promover um relacionamento integrado, harmônico e sincronizado com entidades e organismos que atuem em atividades afins.	Índice de Participação em Eventos Acadêmicos	<ul style="list-style-type: none"> • Critério 12 (15%) –% de técnico-administrativos que participaram de eventos acadêmicos com apresentação de trabalho com financiamento.
Alavancar parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas	Ampliar e intensificar parcerias e trabalho em rede de cooperação com outras instituições. Estabelecer, consolidar e aprimorar parcerias estratégicas, por meio de convênios, acordos, e outros mecanismos, e promover um relacionamento integrado, harmônico e sincronizado com entidades e organismos que atuem em atividades afins.	Quantidade de Recursos Levantados por meio de Projetos Cooperativos	Somatório dos recursos obtidos para a Ufac por meio de Projetos Cooperativos com outras instituições.
		Índice de Efetividade das Parcerias Estabelecidas	(Somatório do número de Termos de Cooperação, Acordos de Cooperação Técnica, Convênios ou Parcerias estabelecidas pela Ufac com produtos/serviços concretizados / Somatório do número de Termos de Cooperação, Acordos de Cooperação Técnica, Convênios ou Parcerias estabelecidas pela Ufac) x 100
Integrar as ações de planejamento, avaliar e aprimorar a gestão	Promover a eficiência operacional através da execução da gestão estratégica, visando o alcance de resultados institucionais. Medir, acompanhar e avaliar a eficiência operacional dos processos de trabalho, alinhando-os à gestão estratégica.	Cultura de Gestão Estratégica	<p>Média aritmética das notas atribuídas aos seguintes critérios:</p> <p>Critério 1 – Projetos Estratégicos, faixa de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nota 0: não existe um portfólio de projetos estratégicos; • Nota 1: menos de 30% dos projetos estratégicos utilizam algum método de gestão de projetos;

PERSPECTIVA PROCESSOS

(Continuação)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
<p>Integrar as ações de planejamento, avaliar e aprimorar a gestão</p>	<p>Promover a eficiência operacional através da execução da gestão estratégica, visando o alcance de resultados institucionais. Medir, acompanhar e avaliar a eficiência operacional dos processos de trabalho, alinhando-os à gestão estratégica.</p>	<p>Cultura de Gestão Estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nota 3: acima de 30% dos projetos estratégicos utilizam algum método de gestão de projetos. <p>Critério 2 – Mensuração dos indicadores, faixa de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nota 0: ainda não foram medidos os indicadores estratégicos; • Nota 1: menos de 50% dos indicadores estratégicos foram mensurados; • Nota 3: acima de 50% dos indicadores estratégicos foram mensurados. <p>Critério 3 – Reuniões de Avaliação da Estratégia, faixa de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nota 0: foram realizadas até 50% das reuniões previstas; • Nota 1: foram realizadas até 75% das reuniões previstas; • Nota 3: foram realizadas acima de 75% das reuniões previstas. <p>Critério 4 – Comunicação dos resultados, faixa de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nota 0: não são divulgados formalmente os resultados dos projetos ou dos indicadores; • Nota 3: anualmente são divulgados formalmente os resultados dos projetos e dos indicadores.

PERSPECTIVA PROCESSOS			
			(Continuação)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Integrar as ações de planejamento, avaliar e aprimorar a gestão	Promover a eficiência operacional através da execução da gestão estratégica, visando o alcance de resultados institucionais. Medir, acompanhar e avaliar a eficiência operacional dos processos de trabalho, alinhando-os à gestão estratégica.	Índice de Execução de Projetos Estratégicos	(Número de etapas de projetos estratégicos concluídos / Total de etapas de projetos estratégicos planejados) x 100
		Índice de Metas Alcançadas	Relação entre o somatório de metas alcançadas no período e o total de metas a serem alcançadas no período pela Ufac.
Mapear, desburocratizar e sistematizar processos internos	Promover a simplificação, a integração e a padronização dos processos internos, eliminando exigências de rotinas que geram fluxos desconexos, buscando a forma mais eficiente de executá-las, diminuindo a burocracia. Utilizar a Tecnologia da Informação, de forma sistêmica, para racionalizar, aperfeiçoar e dar celeridade aos processos de trabalho.	Índice de Simplificação de Procedimentos Críticos internos	(Número de procedimentos internos críticos simplificados / Total de procedimentos internos críticos) x 100
		Índice de Informatização e Modernização de Rotinas Administrativas	(Relação das notas atribuídas à informatização e/ou modernização e o total de pontos possíveis, para os critérios abaixo) x 100: <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1 – Sistema de gestão de pessoas (controle de frequência, folha de pagamento); • Critério 2 – Sistema de gestão de patrimônio; • Critério 3 – Sistema de almoxarifado e materiais; • Critério 4 – Sistema de licitações, contratos e convênios; • Critério 5 – Sistema de gestão de documentos e informações; • Critério 6 – Sistema para gestão financeira; • Critério 7 – Sistema de gestão de custos;

PERSPECTIVA PROCESSOS

(Continuação)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
<p>Mapear, desburocratizar e sistematizar processos internos</p>	<p>Promover a simplificação, a integração e a padronização dos processos internos, eliminando exigências de rotinas que geram fluxos desconexos, buscando a forma mais eficiente de executá-las, diminuindo a burocracia. Utilizar a Tecnologia da Informação, de forma sistêmica, para racionalizar, aperfeiçoar e dar celeridade aos processos de trabalho.</p>	<p>Índice de Informatização e Modernização de Rotinas Administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Critério 8 – Sistema de controle de demandas; • Critério 9 – Sistema de controle de Biblioteca; • Critério 10 – Sistema de Ouvidoria • Critério 11 – Sistema de controle acadêmico <p>Faixa de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0 – não informatizado; • 1 – informatizado, mas não de forma satisfatória; • 2 – informatizado de forma satisfatória, mas não em todos os locais; • 3 – informatizado de forma satisfatória e em todos os locais.
<p>Fortalecer a imagem institucional</p>	<p>Ampliar e intensificar a divulgação das ações da Ufac visando à consolidação da sua imagem institucional.</p>	<p>Índice de Relacionamento Institucional</p>	<p>Média aritmética das notas atribuídas aos instrumentos de diálogo do público em geral com a Ufac para os critérios abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1 – Ouvidoria; • Critério 2 – Canal via internet (fale conosco, twitter, facebook, flickr); • Critério 3 – Canal via telefone (fale conosco, ouvidoria, etc.); • Critério 4 – Portal da Transparência. • Critério 5 – Política de atendimento <p>Faixa de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nota 0 – não existe; • Nota 1 – existe, mas não atende todos os campi; • Nota 3 – existe para todos os campi.

PERSPECTIVA PROCESSOS			
			(Continuação)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Fortalecer a imagem institucional	Ampliar e intensificar a divulgação das ações da Ufac visando à consolidação da sua imagem institucional.	Índice de Efetividade na Comunicação Institucional	<p>Número de citações das atividades da Ufac na imprensa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nota -1 – repercussão negativa; • Nota 1 – repercussão neutra; • Nota 2 – repercussão positiva.
		Índice de Comunicação e Imagem Institucional	<p>Pontuação obtida através dos seguintes critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1 – número de revistas produzidas; • Critério 2 – número de jornais produzidos; • Critério 3 – número de murais produzidos; • Critério 4 – número de notícias produzidas e veiculadas no site • Critério 5 – número de inserções em redes sociais; • Critério 6 – Número de campanhas (publicitárias, educativas) e outros projetos de comunicação. <p>Regra de pontuação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revista = 20 • Jornal = 15 • Mural = 5 • Notícia = 2 • Redes Sociais = 10 • Boletim Informativo = 5 • Campanha / Projetos: • Cartaz - 4

PERSPECTIVA PROCESSOS

(Continuação)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Fortalecer a imagem institucional	Ampliar e intensificar a divulgação das ações da Ufac visando à consolidação da sua imagem institucional.	Índice de Comunicação e Imagem Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Folder - 5 • Folheto - 5 • Adesivo - 2 • Banner - 2 • Banner Web - 2 • Camisa - 3 • Spot - 8 • Marca - 15 • Cartilha - 20 • Vídeo - 20 • Mobilização Pública - 20 • Hotsite - 15 • Outdoor - 8 • Outbus - 8
		Índice de Efetividade da Ufac	Pesquisa de opinião junto ao cidadão.
Aprimorar o diálogo institucional	Buscar uma aproximação entre as diversas áreas e unidades da Instituição, favorecendo as ações de natureza transversal, gestão do conhecimento e atuação coletiva; implantação da cultura de reuniões de trabalho por setores, incentivar os gestores a darem feedbacks seus pares acerca das reuniões diretivas e criação do hábito de abordagem multidisciplinar dos problemas;	Índice de Efetividade da Comunicação Interna	Pesquisa de efetividade dos canais de comunicação interna <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1: E-mail Institucional • Critério 2: Intranet • Critério 3: Outros (definir outros, quais seriam)
		Índice de Satisfação da Comunidade Acadêmica	Pesquisa de Satisfação, com base nas pesquisas existentes na CPA e ouvidoria (envolvendo categorias como: infraestrutura, ensino, atendimento ao público, gestão acadêmica, etc). (definir as categorias)

PERSPECTIVA PROCESSOS			
			(Continuação)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Desenvolver a política de comunicação	Promover comunicação clara, direta, objetiva, tempestiva, ágil, oportuna, consistente e acessível, que transmita as informações necessárias que sejam de interesse dos públicos interno e externo, fluindo de maneira harmônica no sentido vertical e horizontal da estrutura organizacional.	Índice de Implantação/Adequação da LAI	<p>Média aritmética das notas atribuídas à estrutura de comunicação (LAI) existente na Ufac para os critérios abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1 – registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público; • Critério 2 – registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros; • Critério 3 – registros das despesas; • Critério 4 – informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados; • Critério 5 – dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; • Critério 6 – respostas a perguntas mais frequentes da sociedade. • Critério 7 – ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão;

PERSPECTIVA PROCESSOS

(Continuação)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Desenvolver a política de comunicação	Promover comunicação clara, direta, objetiva, tempestiva, ágil, oportuna, consistente e acessível, que transmita as informações necessárias que sejam de interesse dos públicos interno e externo, fluindo de maneira harmônica no sentido vertical e horizontal da estrutura organizacional.	Índice de Implantação/Adequação da LAI	<ul style="list-style-type: none"> • Critério 8 – possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações; • Critério 9 – possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina; • Critério 10 – divulgar em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação; • Critério 11 – garantir a autenticidade e a integridade das informações disponíveis para acesso; • Critério 12 – manter atualizadas as informações disponíveis para acesso; • Critério 13 – indicar local e instruções que permitam ao interessado comunicar-se, por via eletrônica ou telefônica, com o órgão ou entidade detentora do sítio; • Critério 14 - adotar as medidas necessárias para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência;

PERSPECTIVA PROCESSOS			
			(Continuação)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Desenvolver a política de comunicação	Promover comunicação clara, direta, objetiva, tempestiva, ágil, oportuna, consistente e acessível, que transmita as informações necessárias que sejam de interesse dos públicos interno e externo, fluindo de maneira harmônica no sentido vertical e horizontal da estrutura organizacional.	Índice de Implantação/adequação da LAI	<ul style="list-style-type: none"> • Critério 15 – serviço de informação ao cidadão – prazo de atendimento dos pedidos de informação. Faixa de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> • Nota 0 – não existe; • Nota 1 – existe, mas atende parcialmente; • Nota 3 – existe, e atende totalmente.
		Índice de Estruturação da Comunicação	Média aritmética das notas atribuídas à estrutura de comunicação existente na Ufac para os critérios abaixo: <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1 – Orçamento específico para a comunicação; • Critério 2 – Pessoal com formação em comunicação social; • Critério 3 – Equipamentos e softwares específicos para comunicação; • Critério 4 – Política / plano de comunicação • Critério 5 – Formalização da área de comunicação na estrutura organizacional • Critério 6 – Mensuração das inserções da Ufac na mídia). Faixa de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> • Nota 0 – não existe;

PERSPECTIVA PROCESSOS				(Conclusão)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	
Desenvolver a política de comunicação	Promover comunicação clara, direta, objetiva, tempestiva, ágil, oportuna, consistente e acessível, que transmita as informações necessárias que sejam de interesse dos públicos interno e externo, fluindo de maneira harmônica no sentido vertical e horizontal da estrutura organizacional.	Índice de Estruturação da Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Nota 1 – existe, mas com recursos (pessoas, equipamentos, matéria prima, etc.) insuficientes; • Nota 3 – existe, com os recursos (pessoas, equipamentos, matéria prima, etc.) adequados. 	
		Índice de Implantação do Plano de Comunicação	(Número de ações/atividades/marcos do plano de comunicação concluído / Total de ações/atividades/marcos planejados no plano de comunicação) x 100	

PERSPECTIVA PESSOAS E INFRAESTRUTURA

(Continua)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Dimensionar o quadro de servidores, qualificar e capacitar por competências		IQCD (Índice de Qualificação do Corpo Docente)	$(5D + 3M + 2E + G / D + M + E + G)$, onde: <ul style="list-style-type: none"> • D = nº de professores com doutorado; • M = nº de professores com mestrado; • E = nº de professores com especialização; • G = nº de professores graduados.
	Estruturar o quadro de pessoal para o bom desempenho de seu papel institucional, tendo presença efetiva e distribuída adequadamente em todas as áreas de ensino, segundo as características e necessidades de cada local. Gerir competências, possibilitando o contínuo e gradativo desenvolvimento técnico, gerencial e pessoal de todo o corpo funcional, capacitando-o para a utilização de novas tecnologias, ferramentas, métodos e técnicas de trabalho, fomentando o comprometimento, a cooperação e a proatividade.	IQCTA (Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo)	$(5D + 3M + 2E + 1G + 0,75EM + 0,5EF / D + M + G + EM + EF)$, onde: <ul style="list-style-type: none"> • D = nº de técnicos-administrativos com doutorado; • M = nº de técnicos-administrativos com mestrado; • E = nº de técnicos-administrativos com especialização; • G = nº de técnicos-administrativos graduados; • EM = nº de técnicos-administrativos com ensino médio; • EF = nº de técnicos-administrativos com ensino fundamental; • EMT = nº de técnicos administrativos com ensino médio, profissionalizante ou técnico.

PERSPECTIVA PESSOAS E INFRAESTRUTURA

(Continuação)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Dimensionar o quadro de servidores, qualificar e capacitar por competências	Estruturar o quadro de pessoal para o bom desempenho de seu papel institucional, tendo presença efetiva e distribuída adequadamente em todas as áreas de ensino, segundo as características e necessidades de cada local. Gerir competências, possibilitando o contínuo e gradativo desenvolvimento técnico, gerencial e pessoal de todo o corpo funcional, capacitando-o para a utilização de novas tecnologias, ferramentas, métodos e técnicas de trabalho, fomentando o comprometimento, a cooperação e a proatividade.	Índice de Adequação de Competências	$(\text{Número de pessoas nas competências adequadas} / \text{total de pessoas}) \times 100$
Valorizar e motivar os servidores com foco em resultados institucionais	Implementar gestão moderna de pessoas com mecanismos claros e objetivos de reconhecimento, de incentivos e de valorização, conciliando as necessidades da instituição e as expectativas de todos os servidores, para promover um clima harmonioso, integrado e construtivo. Investir no potencial humano, reconhecendo-o como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional. Criar ações que oportunizem o envolvimento e o comprometimento de todos, de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da organização.	Índice de Clima Organizacional	Resultado da pesquisa de clima organizacional (trabalho em equipe, motivação, relacionamento interpessoal, infraestrutura, valorização, entre outros).

PERSPECTIVA PESSOAS E INFRAESTRUTURA

(Continuação)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
<p>Valorizar e motivar os servidores com foco em resultados institucionais</p>	<p>Implementar gestão moderna de pessoas com mecanismos claros e objetivos de reconhecimento, de incentivos e de valorização, conciliando as necessidades da instituição e as expectativas de todos os servidores, para promover um clima harmonioso, integrado e construtivo. Investir no potencial humano, reconhecendo-o como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional. Criar ações que oportunizem o envolvimento e o comprometimento de todos, de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da organização.</p>	<p>Capacitação e Adequação do Quadro Funcional</p>	<p>Média aritmética das notas atribuídas aos seguintes critérios: Critério 1 – Disponibilidade de pessoal, faixa de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nota 0: quantidade de servidores disponíveis inviabiliza a unidade de exercer suas atribuições; • Nota 1: quantidade de servidores disponíveis na unidade está inadequada para o cumprimento de suas atribuições; • Nota 3: quantidade de servidores disponíveis na unidade está adequada para o cumprimento de suas atribuições; <p>Critério 2 – Qualificação técnica do pessoal, faixa de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nota 0: menos de 20% dos servidores participaram de capacitação (mínimo 30h) no ano, aplicada a sua função; • Nota 1: até 50% dos servidores participaram de capacitação (mínimo 30h) no ano, aplicada a sua função; • Nota 3: acima de 50% dos servidores participaram de capacitação (mínimo 30h) no ano, aplicada a sua função. <p>Obs.: Deve ser feito um índice para cada área da Ufac.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
<p>Redimensionar e ampliar a infraestrutura física</p>	<p>Otimizar os espaços existentes e ampliar a área construída observando-se a acessibilidade, mobiliário, iluminação, instalações hidráulicas, elétricas e lógicas.</p>	<p>Índice da Infraestrutura Física</p>	<p>Média aritmética das notas atribuídas para os seguintes critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1 – % espaço físico com acessibilidade; • Critério 2 – % espaço físico com sustentabilidade (definir os critérios de sustentabilidade) • Critério 3 – % espaço físico com segurança contra sinistros; • Critério 4 – % espaço físico com mobiliário e equipamentos adequados (definir padrão para a adequação); • Critério 5 – % blocos com espaço físico adequado (Definir os parâmetros do espaço físico); • Critério 6 – % de demandas de manutenção com nível de complexidade atendidas.
		<p>Índice de Elaboração de Projetos de Infraestrutura</p>	<p>(Execução das etapas (atividades) dos projetos concluídas no ano / Execução do total das etapas dos projetos previstas para o Ano) x 100</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1: Concepção/elaboração do projeto; • Critério 2: Licitação/contratação; • Critério 3: Execução /entrega.
		<p>Índice de Avaliação para instalações Físicas do INEP</p>	<p>Média aritmética das notas dos conceitos do INEP - DIMENSÃO 3: INSTALAÇÕES FÍSICAS</p>

PERSPECTIVA PESSOAS E INFRAESTRUTURA

(Continuação)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
<p>Ampliar e adequar a infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação</p>	<p>Disponibilizar a infraestrutura de equipamentos de informática, redes de computadores, sistemas de informação, bem como ferramentas de comunicação apropriadas às tarefas a serem desempenhadas. Construir, modernizar e adequar laboratórios de ensino.</p>	<p>Índice da Infraestrutura Tecnológica</p>	<p>Média ponderada dos critérios;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critério 1 (10%) – % de blocos espaço físico com internet cabeada; • Critério 2 (10%) – % de blocos espaço físico com internet sem fio; • Critério 3 (10%) – relação entre o número de computadores (desktop + notebook) e o número total de docentes e técnico-administrativos que necessitam; • Critério 4 (10%) – % de computadores modernizados (tempo de vida igual ou inferior a 4 anos); • Critério 5 (10%) – % de segurança contra ataques; • Critério 6 (40%) – relação entre o número de ações executadas e o número de ações previstas no período estabelecidas no PDTI; • Critério 7 (10%) – percentual de espaço físico com telefonia adequada (voip e analógico).

PERSPECTIVA ORÇAMENTO

(Conclusão)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO
Assegurar recursos financeiros para implantação da estratégia	Assegurar a obtenção do orçamento adequado para que a Ufac possa executar projetos estratégicos da instituição e os de interesse público. Elevar a eficiência da gestão e alocação dos recursos, buscando o alinhamento entre a estratégia, orçamento e execução, com foco nas prioridades da instituição.	Índice de Execução Orçamentária com Ações Estratégicas	Valor do orçamento executado com projetos estratégicos/total de orçamento disponibilizado para instituição.
		Eficiência na Aplicação de Recursos Orçamentários	Relação entre o percentual de cumprimento das metas do plano anual de diretrizes e o percentual de execução dos recursos orçamentários da instituição.

METAS DEFINIDAS

PERSPECTIVA SOCIEDADE									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Nº da Meta	LINHA DE BASE				METAS ESTRATÉGICAS		
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Contribuições para o avanço científico, tecnológico e social da região amazônica	Índice de Sucesso na Graduação (TSG)	1	-	-	34,10%	34,10%	36%	42%	50%
Cidadãos e profissionais capazes de transformar a realidade regional	Número de Atividades/Projetos (ensino, pesquisa e extensão) para Sensibilização e Mobilização Socioambiental	2	-	-	-	541	665	732	805
	Número de Registros de Licenciamentos e Patentes (Inovação Tecnológica)	3	-	-	-	1	1	2	3

PERSPECTIVA PROCESSOS

(Continua)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Nº da Meta	LINHA DE BASE				METAS ESTRATÉGICAS			
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Fortalecer e ampliar a produção e disseminação de conhecimentos	Índice de Publicações geral	4	-	-	-	760,68				
Intensificar o uso de tecnologias educacionais	Índice de Intensificação do Uso das Tecnologias Educacionais	5	-	-	-	9,40%	35%	50%	65%	
Integrar e potencializar as atividades de ensino, pesquisa e extensão	Índice de Avaliação dos Cursos de Pós-Graduação da Ufac	6	-	-	-	3	3	3	4	
	Índice de Participação Estudantil em Projetos	7	-	-	-	31,89%	40%	50%	60%	
	Índice de Evasão na Universidade (Média 2 semestres)	8	-	-	-	6%	5%	4%	3%	
	Índice de Retenção na Universidade	9	-	-	-	20%	19%	17%	15%	
	Índice de Evasão e Retenção na Universidade	10	-	-	-	26%	24%	21%	18%	

PERSPECTIVA PROCESSOS									
(Continuação)									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Nº da Meta	LINHA DE BASE				METAS ESTRATÉGICAS		
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Reforçar as atividades voltadas à educação especial/ inclusiva e educação à distância	Índice de Estruturação e Implementação da Educação a Distância	11	-	-	-	20%	73,33%	86,66%	100%
	Cursos de Atualização Pedagógica e Tecnológica para Servidores.	12	-	-	-	4	8	12	16
	Índice de Estruturação da Acessibilidade e Inclusão	13	-	-	-	25%	50%	83,33%	100%
Ampliar a inserção local e global	Integração com a Sociedade	14	-	-	-	11.329	17.000	18.700	20.570
Alavancar parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas	Índice de Efetividade das Parcerias Estabelecidas	15	-	-	-	95%	96%	97%	98%

PERSPECTIVA PROCESSOS

(Continuação)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Nº da Meta	LINHA DE BASE				METAS ESTRATÉGICAS			
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Integrar as ações de planejamento, avaliar e aprimorar a gestão	Cultura de Gestão Estratégica (Trimestral)	16	-	-	-	8,33%	83,33%	100%	100%	
Mapear, desburocratizar e sistematizar processos internos	Índice de Simplificação de Procedimentos Críticos Internos (Trimestral)	17	-	-	-	0%	20%	75%	100%	
	Índice de Informatização e Modernização de Rotinas Administrativas (Semestral)	18	-	-	-	33%	63,64%	78,80%	84,85%	
Ampliar e intensificar as interações com seus públicos visando a consolidação da sua imagem institucional.	Índice de Relacionamento Institucional (Trimestral)	19	-	-	-	40%	86,67%	100%	100%	
	Índice de Comunicação e Imagem Institucional (Mensal)	20	-	-	-	1.116	2.000	2.500	3.000	
Fortalecer a imagem institucional	Índice de Efetividade na Comunicação Institucional (Mensal)	21	-	-	-	2.133	2.600	3.000	3.600	

PERSPECTIVA PROCESSOS (Conclusão)										
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Nº da Meta	LINHA DE BASE				METAS ESTRATÉGICAS			
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Desenvolver a política de comunicação	Índice de Implantação/Adequação da LAI	22	-	-	-	20%	25%	50%	90%	
	Índice de Estruturação da Comunicação	23	-	-	-	38,89%	66,66%	88,88%	100%	
	Índice de Implantação do Plano de Comunicação	24	-	-	-	15%	30%	45%	70%	
Dimensionar o quadro de servidores, qualificar e capacitar por competências	IQCD (Índice de Qualificação do Corpo Docente) (Semestral)	25	-	-	-	3,34	3,50	3,60	3,75	
	IQCTA (Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo) (semestral)	26	-	-	-	1,28	2,00	2,00	2,30	

PERSPECTIVA PESSOAS E INFRAESTRUTURA

(Continua)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Nº da Meta	LINHA DE BASE				METAS ESTRATÉGICAS		
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Valorizar e motivar os servidores com foco em resultados institucionais	Capacitação e Adequação do Quadro Funcional	27	-	-	-	295	350	458	500
Redimensionar e ampliar a infraestrutura física	Índice da Infraestrutura Física (Semestral)	28	-	-	-	28,5%	40%	60%	75%
	Índice de Elaboração de Projetos de Infraestrutura (Semestral)	29	-	-	-	26,59%	40%	60%	80%
	Índice de Avaliação para Instalações Físicas do INEP (Semestral)	30	-	-	-	2,6	3,5	4	4,1
Ampliar e adequar a infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação	Índice da Infraestrutura Tecnológica (Trimestral)	31	-	-	-	47%	83,90%	92,90%	94,90%

METAS A DEFINIR

PERSPECTIVA SOCIEDADE								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	LINHA DE BASE				METAS ESTRATÉGICAS		
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Contribuições para o avanço científico, tecnológico e social da região amazônica	Índice de Inserção no Mercado de Trabalho Regional	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-
Fortalecer e ampliar a produção e disseminação de conhecimentos	Índice de Publicação por Grupo de Pesquisa	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-

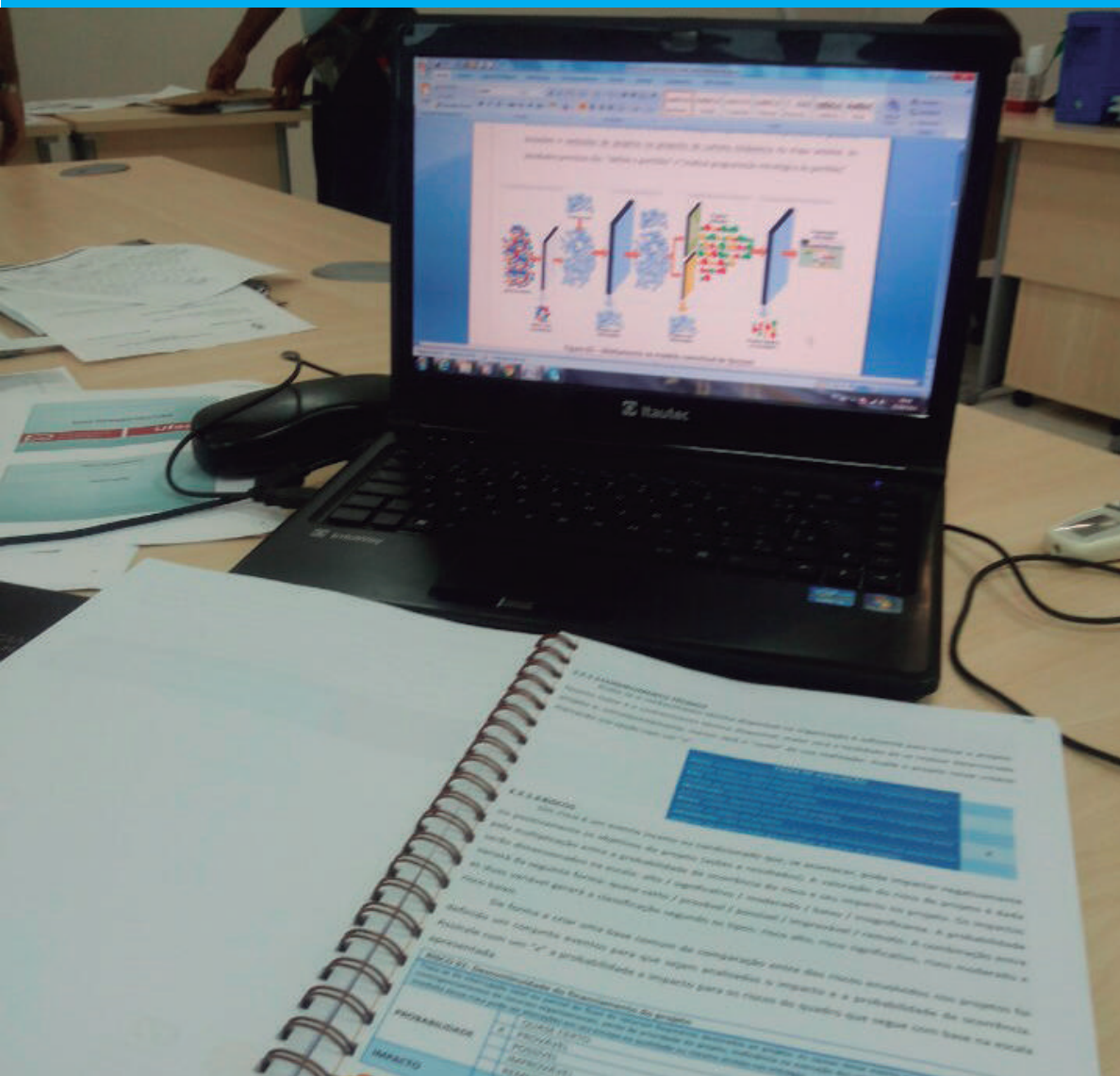
PERSPECTIVA PROCESSOS								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	LINHA DE BASE				METAS ESTRATÉGICAS		
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Incentivar e potencializar a realização de projetos voltados à região amazônica	Índice de Projetos de Pesquisa Relacionados com Temas Regionais	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-
	Índice de Efetividade dos Cursos de Extensão	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-
	Índice de publicações	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-
Ampliar a inserção local e global	Índice de Participação em Eventos Acadêmicos	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-
Alavancar parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas	Quantidade de Recursos Levantados por Meio de Projetos Cooperativos	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-
Integrar as ações de planejamento, avaliar e aprimorar a gestão	Índice de Execução de Projetos Estratégicos (Trimestral)	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-
	Índice de Metas Alcançadas (Semestral)	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-

PERSPECTIVA PROCESSOS								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	LINHA DE BASE				METAS ESTRATÉGICAS		
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Fortalecer a imagem institucional	Índice de Efetividade da Ufac	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-
Aprimorar o diálogo institucional	Índice de Efetividade da Comunicação Interna	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-
	Índice de Satisfação da Comunidade Acadêmica	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-

PERSPECTIVA PESSOAS E INFRAESTRUTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	LINHA DE BASE				METAS ESTRATÉGICAS		
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dimensionar o quadro de servidores, qualificar e capacitar por competências	Índice de Adequação de Competências	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-
Valorizar e motivar os servidores com foco em resultados institucionais	Índice de Clima Organizacional (Anual)	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-

PERSPECTIVA ORÇAMENTO								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	LINHA DE BASE				METAS ESTRATÉGICAS		
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Assegurar recursos financeiros para implantação da estratégia	Índice de Execução Orçamentária com Ações Estratégicas (Mensal)	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-
	Recursos Orçamentários para a Estratégia (Trimestral)	Desenvolver projeto de pesquisa para definição da linha base			Em aberto	-	-	-



PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS



5. PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

O presente portfólio se insere no contexto do planejamento estratégico da Universidade Federal do Acre com o papel de materializar a estratégia organizacional, alcançando os resultados previstos no escopo dos projetos que estão alinhados aos principais desafios. Tão fundamental quanto o próprio Mapa Estratégico, sua concepção partiu das necessidades e demandas dos atores da instituição, que de forma participativa, construíram as informações presentes no Portfólio.

O Portfólio de Projetos resultante, validado pelas lideranças, foi baseado no modelo proposto pela consultoria contratada, que se constituiu em realizar etapas compostas por uma série de atividades e na utilização de ferramentas orientadas à escolha de um conjunto de projetos.

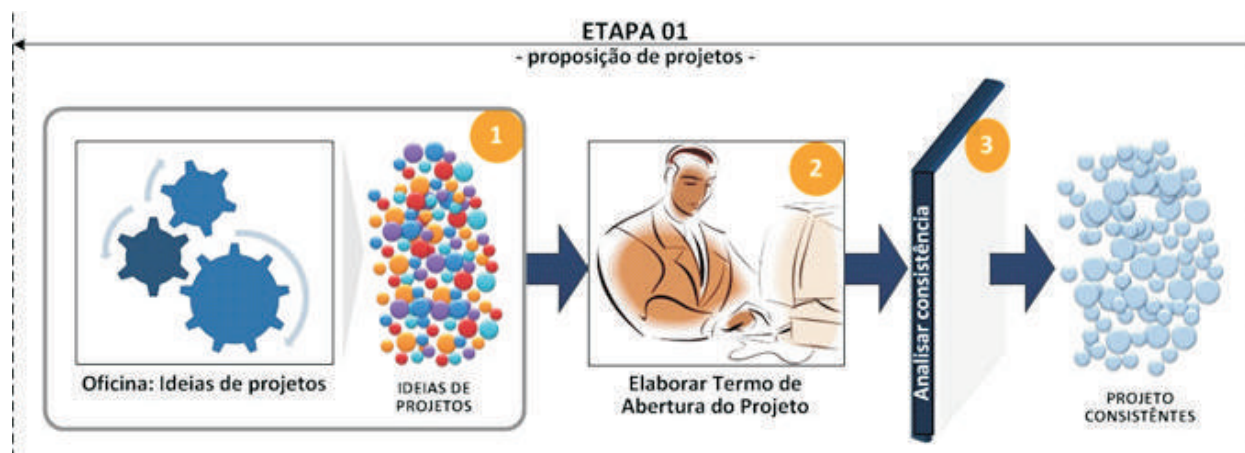
Foram realizadas as seguintes etapas:

- Proposição de ideias de projetos;
- Geração de uma proposta de portfólio de projetos estratégicos;
- Validação do portfólio de projetos.

O presente modelo considera o planejamento estratégico como motivador do surgimento de projetos e, a partir desse ponto, estrutura suas atividades. Destaca-se, entretanto, que durante a implantação do planejamento estratégico novas propostas de projetos poderão surgir oriundas de unidades da instituição e novas necessidades. Neste caso, o modelo deverá adaptar-se e criar ciclos anuais de revisão do planejamento estratégico alinhado ao modelo de gestão adotado pela instituição.

Na primeira etapa, em reuniões de trabalho com as lideranças e gestores da instituição, foram levantadas as ideias de projetos, realizada a estruturação dos mesmos em documento padronizado (Termo de Abertura de Projeto – TAP) e em seguida analisada as respectivas consistências. Tais passos são brevemente descritos a seguir:

- **LEVANTAMENTO DE IDÉIAS DE PROJETOS:** Procurou-se estimular e captar o maior número possível de ideias de projetos, com a realização de uma oficina de trabalho que propiciou um ambiente criativo que estimulasse a análise crítica e o surgimento de ideias para enfrentamento dos desafios;
- **ELABORAÇÃO DO TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (TAP):** As ideias de projetos foram formalizadas em um documento que estruturou o escopo, a qualidade, o pessoal, o tempo e o custo previstos para a iniciativa. O termo de abertura representa a “certidão de nascimento do projeto” que traz as informações mínimas para análise e seleção dos projetos. O trabalho de elaboração do TAP foi feito pelo responsável da iniciativa em colaboração com as equipes envolvidas.
- **ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA DOS PROJETOS:** Foram realizadas análises por consultores especialistas em gestão de projetos que observaram a conformidade dos projetos com as orientações metodológicas envolvidas na elaboração do TAP, ou seja, todos os elementos presentes no TAP devem estar preenchidos de forma clara e coerente com a estratégia e produtos do projeto.



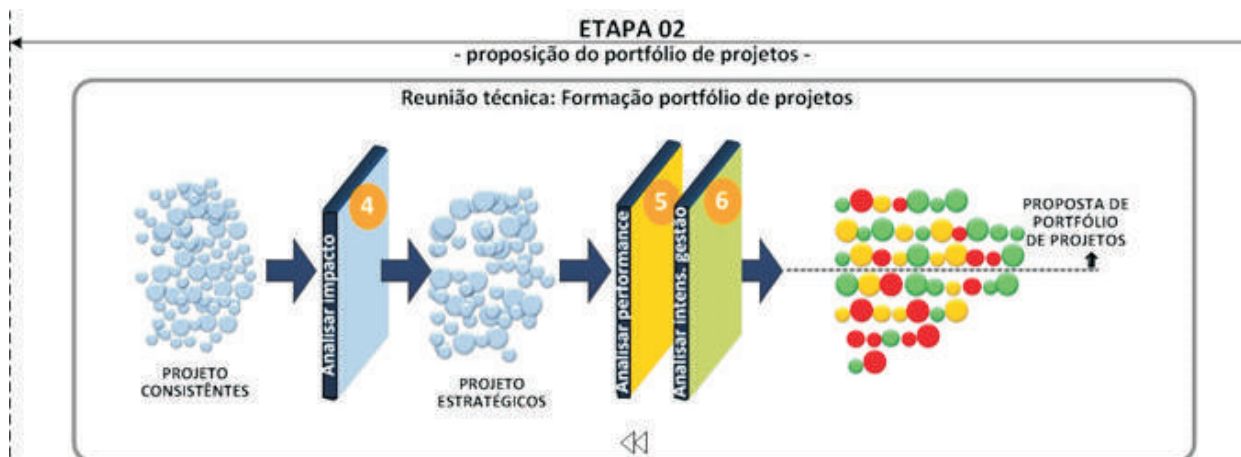
A segunda etapa visou à geração de uma proposta de portfólio de projetos estratégicos para a instituição. Essa tarefa consistiu em estudar os projetos, envolvendo a avaliação do impacto e riscos dos mesmos, e a percepção da complexidade envolvida na execução de cada projeto. A intenção é gerar uma carteira na qual sejam maximizados os impactos e minimizados os riscos e complexidade na gestão.

O aprofundamento das informações sobre cada projeto foi direcionado por um conjunto de critérios que integraram a Matriz Multicritérios. Os critérios não são fixos e podem conter, dependendo de cada instituição, a definição das formas de análise de seu portfólio de projetos. Foram utilizados os seguintes critérios: alinhamento estratégico; visibilidade política; GUT (gravidade, urgência e tendência); comprometimento das partes interessadas; conhecimento técnico; riscos; e intensidade de gestão. Alguns passos são brevemente descritos a seguir:

- **ANÁLISE DO IMPACTO DOS PROJETOS:** O produto da análise de impacto será um ranking dos projetos classificados como estratégicos. Projetos estratégicos são, por definição, iniciativas que guardam uma relação adequada de custo-benefício ao mesmo tempo em que tem forte vinculação com a estratégia da instituição. Neste momento, não existe uma limitação do número de projetos, ou seja, todos aqueles que foram selecionados na análise custo-benefício são organizados de forma decrescente quanto ao grau de contribuição com a estratégia.
- **CLASSIFICAÇÃO DOS PROJETOS QUANTO AO SEU ÍNDICE DE PERFORMANCE:** Tratou da ponderação da escala de impacto do projeto com os seus riscos. Um risco é um evento incerto ou condicionado que, se acontecer, pode impactar negativamente ou positivamente os objetivos do projeto (ações e resultados). A valoração do risco do projeto é dada pela multiplicação entre a probabilidade de ocorrência do risco e seu impacto no projeto. De forma a criar uma base comum de comparação entre dos riscos envolvidos nos projetos foi definido um conjunto de eventos para que sejam analisados o impacto e a probabilidade de ocorrência. A partir do cálculo do Índice de Performance será definida a fronteira de eficiência da carteira de projetos, representada por uma faixa na qual os projetos possuem grande maximização do retorno, custo-benefício e contribuição estratégica em detrimento aos seus riscos. No âmbito deste modelo, sugere-se que a fronteira de eficiência seja dada pela média dos valores do índice de performance dos projetos.

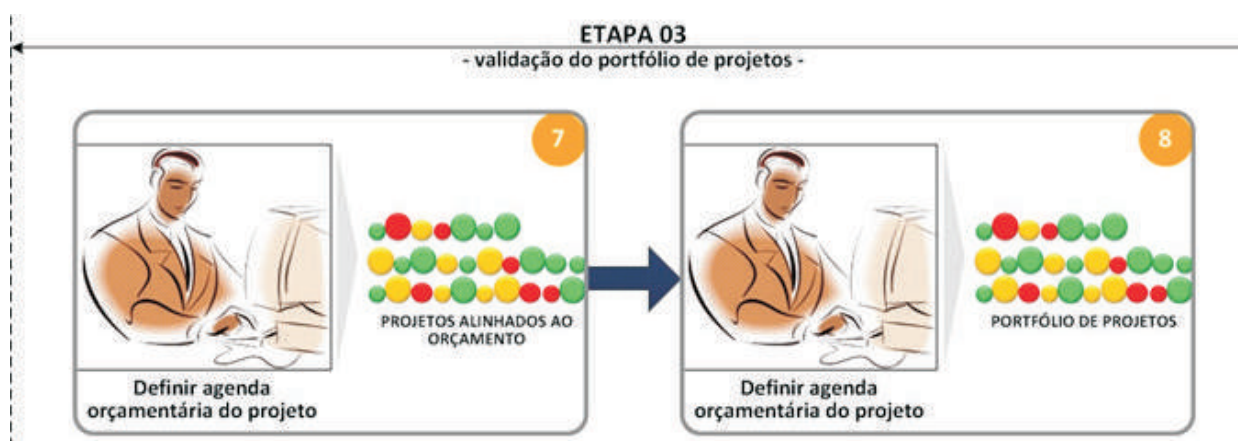
• **CLASSIFICAÇÃO DOS PROJETOS QUANTO À INTENSIDADE DE GESTÃO:** A decisão sobre quais projetos compuseram a carteira de projetos institucional considerou, também, a complexidade de implantação dessas iniciativas, ou seja, a intensidade de gestão. É importante mensurar o esforço de gestão envolvido na execução dos projetos por meio de critérios básicos e da expectativa sobre cada empreendimento. A base de análise da intensidade de gestão avalia diversos fatores, dentre eles, o nível de articulação exigido pelo projeto. Esse fator envolve os seguintes critérios:

- Equipe do projeto, fornecedores, parceiros e beneficiários (são os atores que irão utilizar os produtos do projeto ou diretamente se beneficiar dos mesmos). É feita uma reflexão de como esses atores devem ser envolvidos durante todo o processo a dificuldade de comunicação entre eles.
- Necessidade de aporte de recursos ao projeto. Esse fator é analisado com base na ação orçamentária.
- Duração da execução do projeto, pois se entende que projetos mais longos estão mais sujeitos a oscilações do contexto organizacional e por isso tornam-se críticos.



O portfólio de projetos deve, em geral, trazer maior impacto com menor esforço de implantação. Desta forma, é importante buscar uma carteira balanceada, na qual minimize a quantidade de projetos com alta intensidade de gestão e priorizando projeto com baixa intensidade de gestão.

A terceira etapa, validação do portfólio de projetos estratégicos, é marcada pelo alinhamento dos projetos ao orçamento da instituição e aprovação dos termos de abertura dos projetos que irão compor a carteira. Esta fase permanecerá a critério da área de planejamento da Ufac, para a construção da agenda orçamentária.



Após todo o levantamento de informações, foram selecionados os projetos a compor o Portfólio de Projetos Estratégicos da UFAC. Esse Portfólio foi validado pelas lideranças que participam do processo de formulação do Planejamento Estratégico, criando as condições necessárias para a sua implantação no âmbito da universidade. Destaca-se que os projetos que constam do portfólio recebem a priorização da administração superior, possibilitando entretanto desenvolver novos projetos que atendam aos objetivos estratégicos. A seguir são relacionados e descritos os 13 projetos estratégicos validados:



UFAC 20

Justificativa (por quê?) do Projeto

A Universidade Federal do Acre, seja através da cessão de recursos humanos ou egressos de seus cursos de formação, oferece marcante contribuição aos diversos níveis de gestão pública e empresarial do estado, entretanto deve também ocupar diretamente papel como protagonista no processo de desenvolvimento do Acre, por meio de parcerias estratégicas com governos e a sociedade civil organizada. Para isso, é necessário pensar a Ufac para os próximos 20 anos em termos de cursos, pesquisa, pessoal e respectiva infraestrutura física. Assim, a implantação de novos cursos de graduação e pós-graduação em mestrado e doutorado e de novos *campi*, o desenvolvimento de projetos como o Hospital Universitário, o Parque Tecnológico, o Centro de Excelência em Energia do Acre e o apoio às empresas nascentes de base tecnológica (*Startups*), entre outros, deverão ser concretizados nos próximos anos.

Objetivo do Projeto (para que será feito)

Formar massa crítica para atuar como protagonista em projetos que no horizonte de 20 anos fortaleçam a imagem da Ufac como indutora do desenvolvimento e transformadora da realidade local e regional das populações com melhoria das condições de renda e qualidade de vida. Para tanto, deve ampliar sua presença de ensino, pesquisa e extensão no estado e respectivas condições de infraestrutura.

Objeto do Projeto (o que será feito)

Fortes investimentos em projetos impactantes, na criação e infraestrutura de campi, de cursos de graduação e pós-graduação, de laboratórios e na qualificação de recursos humanos.

Estimativa de recursos financeiros

R\$ 600 milhões para execução nos primeiros 10 anos.

COMPLEXO MULTIUSUÁRIO DE PESQUISA (COMPE)**Justificativa (por quê?) do Projeto**

Os programas de pós-graduação da Ufac contam com uma infraestrutura que necessita ampliação e modernização. A atual capacidade instalada de laboratórios não atende a demanda dos grupos de pesquisa, afeta a qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação e não viabiliza a criação de novos programas.

Objetivo do Projeto (para que será feito)

Implantar o Complexo Multiusuário de Pesquisa, ampliando e modernizando a infraestrutura de laboratórios, administrando por meio do regime multiusuário e servindo à comunidade universitária (docentes, pós-graduandos e estudantes de iniciação científica) e pesquisadores de outras instituições afins. Além disso, promoverá o fortalecimento de grupos de pesquisa emergentes e aumentará a capacidade instalada para a criação de novos programas de pós-graduação.

Objeto do Projeto (o que será feito)

Construção de instalações físicas e aquisição de equipamentos; Capacitação e qualificação de recursos humanos; Implantação do banco de dados de produção intelectual; e criação e estruturação do Biobanco.

Estimativa de recursos financeiros

R\$ 15 milhões para execução em 4 anos.

LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA ASSISTIVA

Justificativa (por quê?) do Projeto

O acesso das pessoas com deficiência à educação superior (ou pessoas com necessidades educacionais específicas) é uma realidade. No Brasil, as cotas específicas para o ensino e serviço público têm elevado o percentual de pessoas com deficiência nos diversos cursos e setores do ensino superior.

A legislação brasileira avança na política de inclusão, indicando o ensino regular como direito de todos, inclusive, de estudantes que necessitam de educação especial. Assim, a rede pública deve ser capaz de atender aos estudantes e oportunizar que esse tenha acesso aos níveis mais elevados de educação.

Implantar o Laboratório de Tecnologia Assistiva na Ufac é fundamental para o atendimento de pessoas, especialmente de estudantes e servidores, auxiliando-os a superar as dificuldades oriundas ou não da deficiência e colaborando para a construção de uma universidade efetivamente inclusiva. O Laboratório de Tecnologia Assistiva da Ufac deverá ser o primeiro do tipo no estado do Acre.

Objetivo do Projeto (para que será feito)

Melhorar as condições de acesso e permanência dos acadêmicos com deficiência, as condições de trabalho dos servidores com deficiência e possibilitar o desenvolvimento de pesquisas, fortalecendo as ações de inclusão e acessibilidade na Ufac e em outras instituições da região.

Objeto do Projeto (o que será feito)

Adequação de instalações físicas, aquisição de equipamentos e capacitação / qualificação de recursos humanos.

Estimativa de recursos financeiros

R\$ 2 milhões para execução em 4 anos.

AMBIENTE DE ALTA DISPONIBILIDADE

Justificativa (por quê?) do Projeto

O ambiente de infraestrutura de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) da Ufac necessita de reestruturação e permanente modernização para enfrentar os problemas provenientes da obsolescência e falhas de *hardware* e *software*, além dos aspectos humanos. Causam transtornos e prejuízos as paradas não planejadas em ambientes de TIC, sendo fundamental investir em um ambiente de alta disponibilidade a fim de manter os serviços prestados pelo sistema e outros elementos, mesmo que venha a sofrer falhas.

Um tipo de falha é o desastre, que ocorrendo pode ser reparada com a utilização da contingência, definida como uma redundância externa ao seu ambiente de tecnologia principal. Instituições de todos os portes têm se preocupado em criar sua contingência ou site DR (Disaster Recovery), tendo em vista que ocorrendo um desastre no *datacenter* principal, a contingência externa é a única forma de continuar com a operação dos serviços de TIC críticos.

Objetivo do Projeto (para que será feito)

Melhorar a qualidade dos serviços de TIC e a segurança da informação.

Objeto do Projeto (o que será feito)

Adequação de instalações físicas, aquisição de equipamentos, estruturação de redes e fibras óticas, implantação de sala cofre e replicação de *datacenter*, virtualização, e capacitação/qualificação de recursos humanos.

Estimativa de recursos financeiros

R\$ 12 milhões para execução em 3 anos.

TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

Justificativa (por quê?) do Projeto

O uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) está presente no cotidiano e na vida social de grande parte da população. Aos educadores sobreveio a tarefa de acompanhar esta evolução e incorporá-las nas suas atividades docentes.

As TIC geram uma vasta disponibilidade de informações e as escolhas e capacitação para utilização das mesmas devem estar ligadas aos aspectos tecnológicos, econômicos e pedagógicos locais, para permitir um melhor aproveitamento das mesmas nos aspectos acadêmicos.

A expansão das TIC tem proporcionado o crescimento da Educação a Distância (EaD) e segundo o CENSO ABED (2010) é a modalidade de ensino que mais cresceu nos últimos anos.

A EaD passou a constituir-se num meio eficaz para reduzir os *déficits* educacionais, as desigualdades regionais e possibilitar a formação de professores em nível superior, minimizando os resultados negativos que o Brasil apresenta no tocante à qualificação profissional de professores.

Neste cenário, a Ufac necessita responder às realidades apresentadas do uso das TIC no ensino superior e às demandas regionais por formação em EaD.

Objetivo do Projeto (para que será feito)

Ampliar a capacidade da Ufac em oferecer a comunidade acadêmica e outras partes interessadas recursos e formação para utilização das tecnologias educacionais em todas as modalidades de ensino.

Objeto do Projeto (o que será feito)

Aquisição de equipamentos; Implantação do Laboratório de Tecnologias Educacionais; Capacitação do uso das tecnologias; e Promoção de oficinas, feiras e cursos sobre tecnologias educacionais.

Estimativa de recursos financeiros

R\$ 1 milhão para execução em 2 anos.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Justificativa (por quê?) do Projeto

Segundo o Censo da Educação (2013), a Ufac conta com 639 servidores técnico-administrativos, sendo apenas 2 com doutorado, 20 com mestrado, 152 com especialização, 210 com graduação, 130 com ensino médio, 34 com ensino fundamental e 91 com ensino fundamental incompleto. Em junho de 2014, estarão ingressando mais 95 servidores técnico-administrativos, diversificando o quadro de pessoal em funções antes inexistentes ou não atuantes, como por exemplo, músico, museólogo, interprete em LIBRAS, administrador de prédios, editor de texto, produtor cultural, dentre outras.

Diante do exposto e da diversificação dos serviços realizados nas unidades organizacionais, surge a necessidade da adequação do quadro funcional com vistas ao melhor desempenho para atingir as metas das atividades meio e fim.

Objetivo do Projeto (para que será feito)

Aperfeiçoar as atividades desempenhadas pelos servidores da Ufac, afim de que sejam alcançados os resultados propostos. Formar uma base de sustentação técnica para as políticas e ações de gestão de pessoas, tais como: valorização, capacitação e qualificação de pessoal com incentivo à integração dos esforços de cada pessoa aos objetivos institucionais e o comprometimento da força de trabalho com o seu respectivo desempenho organizacional (Mapeamento por competências).

Objeto do Projeto (o que será feito)

Implantação do projeto de alocação de pessoas, com base em perfis estabelecidos a partir do mapeamento das competências (Programa de Gestão de Desempenho); e Capacitação do quadro de pessoal a partir dos conceitos da gestão por competências.

Estimativa de recursos financeiros

R\$ 300 mil para execução em 2 anos.

UFAC NO AR	
Justificativa (por quê?) do Projeto	Atualmente, há na Ufac a necessidade de se desenvolver uma política de comunicação voltada para o aprimoramento do diálogo institucional e o fortalecimento da imagem da instituição. Assim sendo, inúmeras atividades acadêmicas realizadas podem por meio das ações de comunicação promover informação, sensibilização e motivação do público interessado, melhorando as contribuições da universidade no contexto social.
Objetivo do Projeto (para que será feito)	Desenvolver a política de comunicação; Aprimorar o diálogo institucional; e Fortalecer a imagem institucional.
Objeto do Projeto (o que será feito)	Aquisição de equipamentos; Capacitação de pessoal; Implantação da intranet e melhoria do portal da Ufac; Aprimoramento do serviço de correio eletrônico (<i>email</i>); Publicação periódica de jornal e revista institucionais; e Implantação de TV e rádio universitárias.
Estimativa de recursos financeiros	R\$ 3 milhões para execução em 4 anos.

UFAC E COMUNIDADE

Justificativa (por quê?) do Projeto

A Ufac possui um potencial tecnológico, científico e educacional de grande valor intelectual e de capacidade de intervenção econômica, política, social e ambiental. Percebe-se que estes valores não têm chegado a contento à comunidade externa de forma a melhorar as condições de vida das populações urbanas, rurais e da floresta. Ações integradas da Ufac, em parceria com instituições externas, são fundamentais para viabilizar o acesso destas populações aos saberes, disponibilizar a produção intelectual aos segmentos externos e avaliar o impacto das produções.

Objetivo do Projeto (para que será feito)

Integrar diversos setores responsáveis pela produção de saberes; Articular ações em parceria com outras instituições; E facilitar o acesso da comunidade aos saberes produzidos pela Ufac.

Objeto do Projeto (o que será feito)

Realização de eventos para divulgação do trabalho integrado de ensino, pesquisa e extensão; Produção de material institucional e promocional; Capacitação de equipes; E implantação de cadastro das partes interessadas.

Estimativa de recursos financeiros

R\$ 2,5 milhões para execução em 3 anos.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS

Justificativa (por quê?) do Projeto

Grande parte das demandas da Ufac é formalizada via procedimentos que existem tanto na elaboração de projetos quanto na de processos. Percebe-se a falta de metodologia específica que oriente padrões, regras e medidas de desempenho, de forma a tornar os procedimentos de gestão mais ágeis, menos onerosos e que atendam as partes interessadas em conformidade com as possibilidades.

Escritórios de projetos demonstram a tendência atual de modernização das instituições para implantar práticas de gestão de projetos, podendo também suprir as necessidades de suas estruturas para gerenciar adequadamente a estratégia da instituição.

Escritórios de processos se alinham no mesmo entendimento dos escritórios de projetos com a diferença de que são responsáveis por promover e realizar a gestão dos processos nas instituições. Não existem modelos predefinidos, cabendo à instituição compreender suas necessidades e definir o campo a ser trabalhado.

Objetivo do Projeto (para que será feito)

Implementar a gestão estratégica, promovendo a sinergia entre a gestão de projetos e processos de forma a: garantir sucesso na sua execução; gerar entendimento das alterações; manter atualização; monitorar impactos; otimizar recursos; e desenvolver visão integrada.

Objeto do Projeto (o que será feito)

Implantação do Escritório de Projetos e Processos para: disseminar métodos, instrumentos e ferramentas; realizar interlocução entre os responsáveis pelos projetos estratégicos e a administração superior; e apoiar, monitorar e avaliar os projetos e processos.

Estimativa de recursos financeiros

R\$ 1,2 milhão para execução em 2 anos.

OBSERVATÓRIO DISCENTE**Justificativa (por quê?) do Projeto**

Com a recente criação da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAES), a Ufac reforçou o seu compromisso de desenvolver uma política de assistência estudantil. Promover ações afirmativas de acesso e inclusão social que busquem garantir a igualdade de oportunidades, e ainda ações que promovam a permanência dos estudantes, prioritariamente daqueles em situação de vulnerabilidade socioeconômica, contribuem para a redução dos índices de retenção e evasão. Nesse sentido, existe a necessidade de implantar o Observatório Discente para desenvolver um programa de acompanhamento dos estudantes de graduação, avaliando e redirecionando as ações. Além disso, o Observatório pretende manter vínculo com os egressos, seja para continuidade da vida acadêmica, seja como agente motivador.

Objetivo do Projeto (para que será feito)

Acompanhar os estudantes de graduação e os egressos.

Objeto do Projeto (o que será feito)

Identificação do perfil dos estudantes de graduação; Identificação dos índices de evasão e retenção nos cursos de graduação; Monitoramento das disciplinas com índice acentuado de evasão e retenção; Monitoramento dos estudantes em casos de vulnerabilidade socioeconômica, psicossocial e outras necessidades; e Monitoramento da atuação dos egressos.

Estimativa de recursos financeiros

R\$ 300 mil para execução em 18 meses.

GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

Justificativa (por quê?) do Projeto

A expansão da estrutura física da Ufac e a correspondente manutenção de sua infraestrutura direcionam a Administração Superior a empreender iniciativas de sustentabilidade com vista aos cuidados com o meio ambiente e à redução de custos operacionais. Essas iniciativas, além de atender ao preceituado pelo Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão-MPOG, direcionarão para a elaboração e implementação do Plano de Gestão de Logística Sustentável da Ufac.

O Plano deverá abordar questões que estão na pauta da universidade como a economia de utilização de energia elétrica e água, o aproveitamento e destinação final de resíduos e o uso de inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais.

Objetivo do Projeto (para que será feito)

Adotar práticas de sustentabilidade e de uso racional dos recursos ambientais que contribuam para a redução de custos e mitigação de impactos ambientais.

Objeto do Projeto (o que será feito)

Elaboração e implementação do Plano de Gestão de Logística Sustentável; Divulgação, conscientização e capacitação; Aquisição de equipamentos.

Estimativa de recursos financeiros

R\$ 3 milhões para execução em 3 anos.

PROGRAMA DE REVITALIZAÇÃO DE EDIFICAÇÕES E CAMPI**Justificativa (por quê?) do Projeto**

Definido pelo Plano de 100 dias, desenvolvido pela administração superior, verificou-se a necessidade de assegurar as condições de segurança, confiabilidade e conservação, revitalizando as edificações e a infraestrutura dos *campi* deterioradas ao longo dos anos pela falta de manutenção básica (pintura, calçadas de contorno para a proteção de fundações, reparos nas instalações elétricas e hidráulicas, esquadrias, iluminação, calçadas de passeio) e limpeza de açudes.

Objetivo do Projeto (para que será feito)

Revitalizar as edificações e a infraestrutura dos *campi*, mantendo as instalações adequadas para atender a comunidade universitária.

Objeto do Projeto (o que será feito)

Execução dos serviços de manutenção das edificações e infraestrutura dos *campi*.

Estimativa de recursos financeiros

R\$ 12 milhões para execução em 3 anos.

ESCOLA DE FORMAÇÃO PARA A DOCÊNCIA NO ENSINO SUPERIOR

Justificativa (por quê?) do Projeto

A docência no ensino superior é uma atividade complexa que exige tanto uma formação cuidadosa como singulares condições de exercício, que por sua vez exige múltiplos saberes que precisam ser apropriados e compreendidos em suas relações.

Assim, no âmbito da educação superior, destaca-se a urgência de uma política de formação continuada e desenvolvimento profissional docente que, em coerência com a política mais geral de formação de professores da instituição, privilegie, entre outros aspectos, a relação teoria/prática, a articulação entre a formação inicial e a formação continuada, a interdisciplinaridade, a gestão democrática, a formação cultural e a indissociabilidade do ensino com a pesquisa e a extensão.

Com base na necessidade apontada e respaldada em instrumentos legais, está se definindo um projeto de formação continuada e de desenvolvimento do profissional docente da Ufac, com foco na docência, aqui denominado *Escola de Formação para a Docência no Ensino Superior*.

Objetivo do Projeto (para que será feito)

Potencializar as competências docentes, objetivando minimizar os fatores pedagógicos que ocasionam evasão e retenção.

Objeto do Projeto (o que será feito)

Realização de Cursos de Formação Básica, como *Curso de Ambientação Acadêmica* e *Curso Básico de Formação para a Docência*; Cursos de Formação Avançada, como *Portfólio de Cursos de Formação para a Docência* (metodologias ativas, criação e uso das TICs e dos ambientes virtuais de aprendizagem, utilização de estratégias e recursos pedagógicos, planejamento das situações de aprendizagem, concepção de avaliação e instrumentos de avaliação, currículo por competências e habilidades, avaliação por competências e habilidades), *Curso de especialização lato sensu em Docência no Ensino Superior*, *Curso Formação em Gestão Acadêmica*; **Intercâmbio Docente**; **Práticas Inovadoras**, como *Encontro dos Docentes da Ufac*, *Banco de Boas Práticas de Ensino*, *Prêmio Práticas de Ensino Inovadoras*.

Estimativa de recursos financeiros

R\$ 1 milhão para execução em 3 anos.



MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

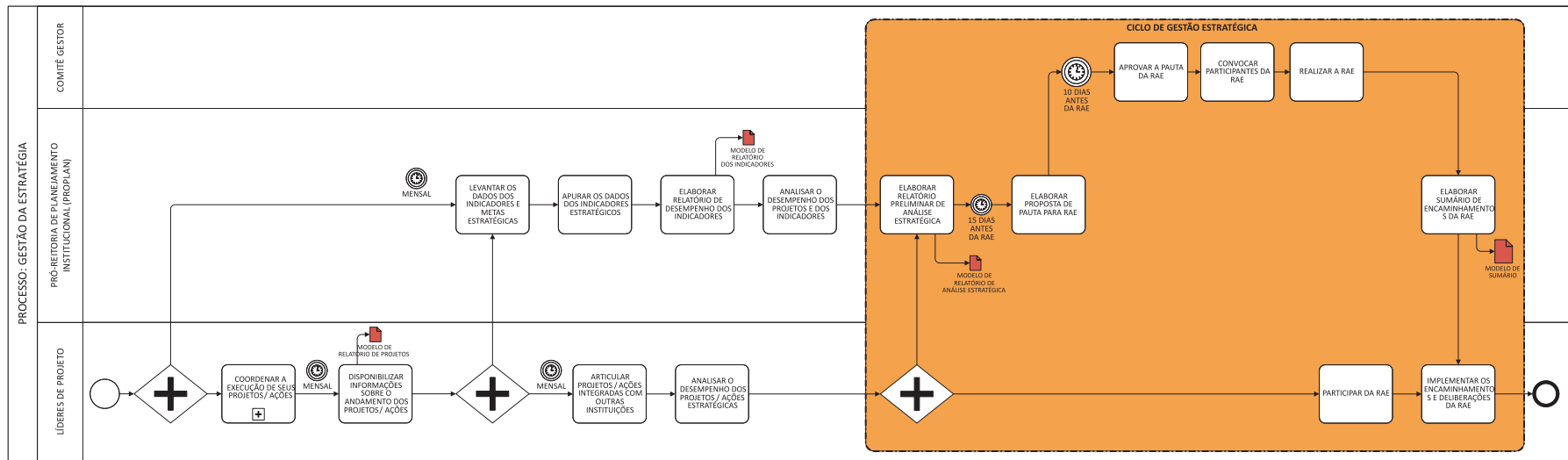


6. MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

O Modelo de Gestão estabeleceu a forma na qual seriam tomadas as decisões sobre mudanças e atualização do planejamento estratégico. O modelo inclui tanto o processo de gestão estratégica bem como as instâncias e atores envolvidos. Sua implantação foi realizada em sintonia com a cultura e estrutura da instituição, considerando sempre as impressões e hipóteses acumuladas com a experiência da consultoria contratada na metodologia de gestão e em trabalhos anteriores com instituições alinhadas com a realidade da Ufac. Na Universidade, o Modelo de Gestão Estratégica é operacionalizado por meio de um conjunto de atores, composta da seguinte forma:

ATOR	COMPOSIÇÃO	ATRIBUIÇÕES
COMITÊ GESTOR	<ul style="list-style-type: none"> • Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Diretores de Instituto. • Outros componentes poderão ser convocados conforme a necessidade da pauta e terão direito a voz. 	<ul style="list-style-type: none"> • APROVAR A PAUTA DA RAE; • CONVOCAR PARTICIPANTES DA RAE; • REALIZAR A RAE.
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO (PROPLAN)	<ul style="list-style-type: none"> • Integrantes da Pró-Reitoria de Planejamento que participaram da elaboração do material da Reunião de Avaliação da Estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> • LEVANTAR OS DADOS DOS INDICADORES E METAS ESTRATÉGIAS; • APURAR OS DADOS DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS; • ELABORAR RELATÓRIO DE DESEMPENHO DOS INDICADORES; • ANALISAR O DESEMPENHO DOS PROJETOS E DOS INDICADORES; • ELABORAR RELATÓRIO PRELIMINAR DE ANÁLISE ESTRATÉGICA; • ELABORAR PROPOSTA DE PAUTA PARA RAE; • ELABORAR SUMÁRIO DE ENCAMINHAMENTOS PARA RAE.
LÍDERES DE PROJETO	<ul style="list-style-type: none"> • Servidores da Universidade Federal do Acre. 	<ul style="list-style-type: none"> • COORDENAR A EXECUÇÃO DE SEUS PROJETOS / AÇÕES; • DISPONIBILIZAR INFORMAÇÕES SOBRE O ANDAMENTO DOS PROJETOS / AÇÕES; • ARTICULAR PROJETOS / AÇÕES INTEGRADAS COM OUTRAS INSTITUIÇÕES; • ANALISAR O DESEMPENHO DOS PROJETOS / AÇÕES ESTRATÉGICAS; • PARTICIPAR DA RAE; • IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE.

O funcionamento do Modelo de Gestão é representado pelas atividades do fluxo a seguir.



- **COORDENAR A EXECUÇÃO DE SEUS PROJETOS / AÇÕES** → Essa atividade pode ser executada por qualquer servidor da Ufac. Esta atividade representa a atuação dos líderes de projeto, executando as atividades previstas para a adequada execução dos projetos sob sua gestão (conforme Plano do Projeto estabelecido junto ao Comitê Gestor da Ufac);
- **DISPONIBILIZAR INFORMAÇÕES SOBRE O ANDAMENTO DOS PROJETOS / AÇÕES** → Mensalmente, os líderes de projeto deverão repassar à Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) as informações consolidadas sobre o andamento das atividades relativas aos projetos ou ações, para consolidação e informação às partes interessadas. Tais informações deverão ser entregues através de Modelo de Relatório de Projetos a ser disponibilizado;
- **ARTICULAR PROJETOS / AÇÕES INTEGRADAS COM OUTRAS INSTITUIÇÕES** → Consiste na realização de articulação, pelos Líderes de Projeto, das atividades ou resoluções de questões dos projetos e ações que dependam da de outras instituições, de acordo com a natureza do projeto;

- **ANALISAR O DESEMPENHO DOS PROJETOS / AÇÕES ESTRATÉGICAS** → Consiste na análise e avaliação periódica do desempenho dos projetos e ações estratégicas, possibilitando informações atualizadas para a participação dos Líderes de Projeto nas Reuniões de Avaliação da Estratégia;
- **LEVANTAR OS DADOS DOS INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS** → Consiste no levantamento das informações referentes aos indicadores estratégicos Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) para comparação com as metas estabelecidas para o período analisado;
- **APURAR OS RESULTADOS DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS** → Após o levantamento das informações dos indicadores estratégicos devem ser consolidados os resultados, conforme forma de cálculo de cada um deles pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN);
- **ELABORAR RELATÓRIO DE DESEMPENHO DOS INDICADORES** → Com os resultados dos indicadores estratégicos apurados deve ser elaborado relatório de desempenho dos indicadores estratégicos, visando a sua disseminação e análise pelo Comitê Gestor do projeto de Gestão Estratégica da Ufac;
- **ANALISAR DESEMPENHO DOS PROJETOS E DOS INDICADORES** → Com base nas informações repassadas pelos Líderes de Projeto e no Relatório de Desempenho dos Indicadores elaborado, a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) deve efetuar a análise preliminar e a avaliação sobre o desempenho das metas e resultados para o período estabelecido;
- **ELABORAR RELATÓRIO PRELIMINAR DE ANÁLISE ESTRATÉGICA** → As informações coletadas devem ser consolidadas em um relatório específico, a ser definido e disponibilizado ao Comitê Gestor, contemplando as informações coletadas sobre os indicadores e projetos estratégicos, além da avaliação realizada. Elas subsidiarão a tomada de decisões do Comitê Gestor, durante a Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE);
- **ELABORAR PROPOSTA DE PAUTA PARA A RAE** → Com base no Relatório Preliminar de Análise da Estratégia, a Pró-Reitoria de Planejamento Institucional (PROPLAN) deverá elaborar a pauta para a RAE, baseando-se nos principais temas e assuntos a serem deliberados, possibilitando a tomada das decisões relevantes para a evolução da estratégia da Ufac. Esta proposta deve ser encaminhada até 15 (quinze) dias antes da realização da RAE;
- **APROVAR A PAUTA DA RAE** → Com base na proposta de pauta encaminhada, o Comitê Gestor deve aprovar a pauta, para distribuição aos convocados para participar da RAE. Esta aprovação deve ser dada em até 10 (dez) dias antes da realização da RAE;

- **CONVOCAR PARTICIPANTES DA RAE**→ Deve ser enviada convocação, pelo Comitê Gestor, aos participantes da Reunião de Avaliação da Estratégia, para que haja suporte destes à tomada de decisões do Comitê;
- **REALIZAR A RAE**→ Consiste na realização da Reunião de Avaliação da Estratégia pelo Comitê Gestor;
- **PARTICIPAR DA RAE**→ Consiste na participação dos Líderes de Projeto na Reunião de Avaliação da Estratégia;
- **ELABORAR SUMÁRIO DE ENCAMINHAMENTOS DA RAE**→ Elaboração do resumo de todos os encaminhamentos e decisões tomadas durante a Reunião de Avaliação da Estratégia;
- **IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE**→ Consiste em adotar os encaminhamentos e tomar as ações necessárias para os projetos pelos Líderes, conforme deliberado em Reunião de Avaliação da Estratégia.





MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



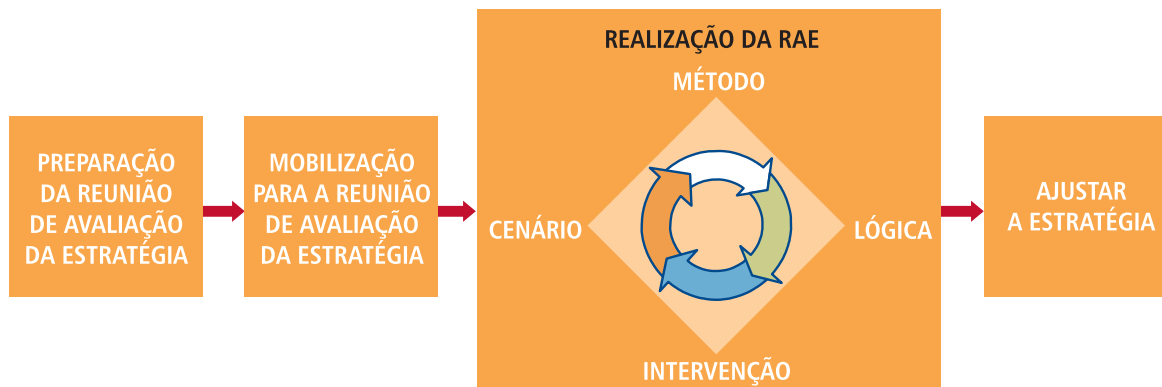


7. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Uma eficiente Gestão da Estratégia começa com o reconhecimento de que não se trata de uma gestão de indicadores, mas sim, de um processo de mudança, desta forma, separar os momentos para a reunião de análise da operação e a reunião de avaliação da estratégia é fundamental, principalmente para evitar que as discussões sobre a implementação e a adaptação da estratégia sejam deixadas de lado em função do foco nas questões operacionais e táticas de curto prazo.

A Reunião de Avaliação da Estratégia representa a forma mais clara de uso da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e tem por objetivos:

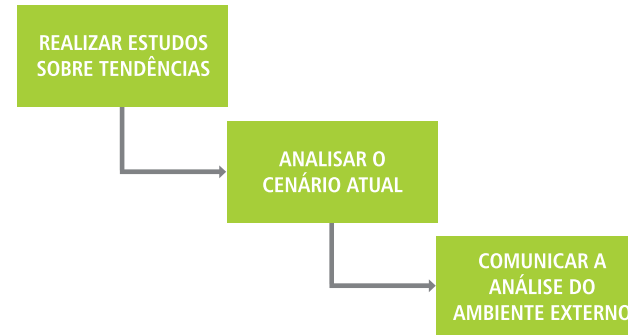
- Exercitar o pensamento estratégico por meio do BSC (“por a máquina para funcionar”);
- Introduzir a instituição ao aprendizado contínuo: conhecer seu negócio, testar e reformular as hipóteses;
- Alinhar o entendimento sobre o BSC e a estratégia da instituição;
- Tomar decisões estratégicas e definir responsabilidades;
- Consolidar o aprendizado estratégico.



7.1 REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Na etapa de preparação da Reunião de Avaliação da Estratégia, faz-se necessário:

- **CONHECER O AMBIENTE EXTERNO:** consiste em entender a realidade da instituição e avaliar o contexto onde a mesma está inserida. Nesta avaliação de contexto, são recomendadas as seguintes verificações:
 - REALIZAR ESTUDOS SOBRE TENDÊNCIAS: consiste em estudar as decisões tomadas para a execução da estratégia da instituição e analisar quais são os possíveis resultados (sejam eles positivos ou negativos) a serem obtidos durante o período;
 - AVALIAR O CENÁRIO ATUAL: significa entender os principais fatos e decisões relacionadas à instituição (sejam elas políticas ou técnicas), bem como presumir as possíveis repercussões para o presente e o futuro;
 - COMUNICAR A ANÁLISE DO AMBIENTE: consiste em expor a análise realizada às lideranças da instituição, subsidiando a todos com as informações sobre o ambiente em que a instituição se insere.

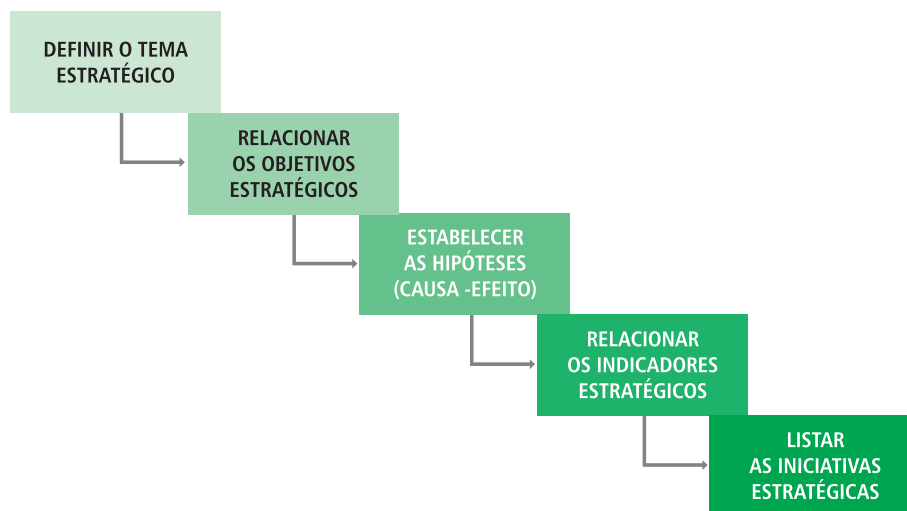


- **MONITORAR OS INDICADORES ESTRATÉGICOS:** consiste no conjunto das atividades de coletar os dados associados aos indicadores e projetos / programas estratégicos da instituição, sistematizar e validar esses dados (garantindo sua veracidade e consistência) e consolidar o painel de gestão, que representa a “fotografia” da instituição naquele momento;



- **ESTABELECEER AS TRILHAS ESTRATÉGICAS:** o trabalho de estabelecimento de trilhas estratégicas consiste no trabalho de analisar os cenários pelos quais a instituição terá sua estratégia analisada durante a RAE. Neste momento busca-se estabelecer de forma clara uma linha de análise que permita a tomada de melhores decisões para a instituição. Para isso, são atividades importantes:

- **DEFINIR O TEMA ESTRATÉGICO:** consiste em definir que temática ou assunto deverá ser analisada, para melhor entendimento das lideranças;
- **RELACIONAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** significa relacionar a temática definida aos objetivos estratégicos existente no mapa da instituição;
- **DETERMINAR HIPÓTESES (CAUSA-EFEITO):** consiste em estabelecer hipóteses de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, para que a temática associada possa ser analisada;
- **RELACIONAR OS INDICADORES ESTRATÉGICOS:** significa separar e avaliar os indicadores associados aos objetivos estratégicos e à temática selecionada para análise;
- **LISTAR AS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:** consiste em listar os projetos / programas que impactam os objetivos estratégicos e a temática, para avaliação de seus resultados no período considerado.



- **REALIZAR PRÉ-ANÁLISE ESTRATÉGICA:** a pré-análise estratégica consiste em, com base no estabelecido na análise do cenário externo e nas trilhas estratégicas estabelecidas, definir de que forma a instituição foi e será impactada, para que a tomada de decisões pelas lideranças seja facilitada, gerando melhores resultados para a estratégia executada. A pré-análise estratégica contempla as seguintes atividades:

- **ANÁLISE DO TEMA ESTRATÉGICO** → consiste em verificar se as hipóteses definidas estão se confirmando, de acordo com o previsto inicialmente. Além disso, também deve ser avaliado se esta é a melhor forma de se gerar o resultado esperado pela estratégia da instituição e se toda essa análise está gerando os resultados previstos. Por fim, deve ser avaliado também se existem fatores externos que possam estar afetando (positiva ou negativamente) ou tema estratégico selecionado.
- **ANÁLISE DO OBJETIVO** → significa verificar se o objetivo reflete o foco da estratégia da instituição quanto ao tema estratégico, além do seu impacto junto aos demais objetivos.
- **ANÁLISE DO INDICADOR E META** → significa validar se os indicadores estabelecidos traduzem o que se espera do resultado, se o método de cálculo está adequado e se existem fatores externos afetando o desempenho dos mesmos. Neste momento também, é avaliado se houve ou não coleta do indicador, bem como está seu desempenho perante a meta estabelecida.
- **ANÁLISE DA INICIATIVA** → consiste em validar se a iniciativa tem impacto nos resultados previstos para o tema estratégico, se a forma como está se realizando a sua análise de desempenho está adequada, se os produtos e resultados associados estão adequados quanto a qualidade e ao tempo, bem como a incidência de fatores externos no desempenho da mesma.

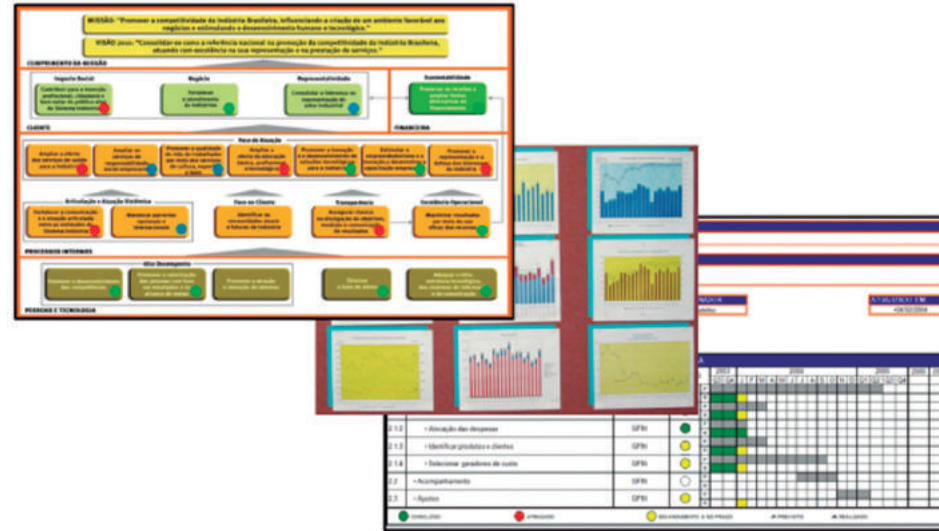


Na mobilização para a Reunião da Avaliação da Estratégia, algumas considerações são necessárias:

- Treinamento prévio das lideranças para a efetiva condução da reunião;
- Elaboração prévia e distribuição da pauta da pré-análise aos participantes, para que já cheguem embasados à reunião;
- Investimento na preparação, alocando tempo antes da reunião, de forma a torná-la mais produtiva;
- Indicação de um facilitador, que cuida do processo e garante a plena realização de cada etapa;
- Existência de informações disponíveis e confiáveis, embasando as análises;
- Foco na estratégia, tendo cuidado para que a discussão não seja conduzida para assuntos estritamente operacionais;
- Manutenção de postura colaborativa, buscando identificar soluções para os problemas e não apenas 'culpados';
- Formalização das pendências, com elaboração de ata, de forma a garantir que as decisões e os respectivos responsáveis sejam documentados;
- Direcionamento para a continuidade e evolução, garantindo que cada reunião represente um avanço no aprendizado estratégico.

Após a preparação e a mobilização, tem-se a realização da Reunião de Avaliação da Estratégia, momento em que é feita apresentação da pré-análise e análise estratégica e também são discutidas diretrizes de realinhamento.

A pré-análise estratégica envolve a apresentação de dados e informações (mapa estratégico, indicadores e resultados, projetos, etc.), de modo que os participantes entendam o que será tratado na reunião.



Na sequência, realiza-se a análise da estratégia propriamente dita, avaliando o tema e os objetivos estratégicos, indicadores, metas, projetos e atividades. A matriz de análise estratégica apresentada abaixo fornece elementos para que seja feita a avaliação.

MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA				
	LÓGICA (ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO)	MÉTODO (FORMA DE APURAÇÃO)	INTERVENÇÃO (QUALIDADE DA AÇÃO)	CENÁRIO EXTERNO (FATORES ATUAIS E TENDÊNCIAS)
TEMA ESTRATÉGICO	AS HIPÓTESES (CAUSA-EFEITO) ESTÃO SE CONFIRMANDO?	É A MELHOR FORMA DE GERAR OS RESULTADOS QUE SE QUER?	ESTE PILAR DA ESTRATÉGIA ESTÁ GERANDO OS RESULTADOS PREVISTOS?	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO O TEMA ESTRATÉGICO?
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	O OBJETIVO REFLETE O FOCO DA ESTRATÉGIA POSTA NESTE TEMA?	-	QUAL O IMPACTO NOS DEMAIS OBJETIVOS E QUAL O <i>TIMING</i> ?	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO O RESULTADO?
INDICADORES	O INDICADOR TRADUZ DE FORMA ADEQUADA O RESULTADO ESPERADO?	O MÉTODO DE CÁLCULO DO INDICADOR ESTÁ ADEQUADO?	-	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO OS INDICADORES?
METAS	OS VALORES DAS METAS ESTÃO ALINHADOS AOS RESULTADOS ESPERADOS?	QUAL A PROJEÇÃO DE RESULTADO PARA OS PRÓXIMOS PERÍODOS?	O QUE SE PODE FAZER PARA ALAVANCAR A PROJEÇÃO DAS METAS?	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO AS METAS?
PROJETOS E ATIVIDADES	A INICIATIVA IMPACTA NOS RESULTADOS PREVISTOS?	A ANÁLISE DE DESEMPENHO DAS INICIATIVAS ESTÁ ADEQUADA?	OS PRODUTOS E RESULTADOS DOS PROJETOS ESTÃO ADEQUADOS QUANTO A QUALIDADE E AO TEMPO?	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO OS PROJETOS?

Por fim, discutem-se as diretrizes de realinhamento, verificando se há necessidade de realinhar, definir ou apenas realizar correções e ajustes nos objetivos, indicadores, metas, projetos e atividades.

TEMA ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> ■ NOVOS TEMAS ESTRATÉGICOS; ■ REALINHAMENTO DOS OBJETIVOS;
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ NOVOS OBJETIVOS; ■ AJUSTES NOS OBJETIVOS;
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ■ NOVOS INDICADORES; ■ CORREÇÕES NOS INDICADORES;
METAS	<ul style="list-style-type: none"> ■ NOVAS METAS; ■ AJUSTES DE METAS;
PROJETOS E ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ■ NOVA CARTEIRA DE PROJETOS E ATIVIDADES; ■ CORREÇÕES DE RUMOS NOS PROJETOS; ■ SOLUÇÕES DE PROBLEMAS.

A Reunião de Avaliação da Estratégia deve ser realizada considerando, sempre a análise crítica de cada tema que foi priorizado na pauta; a identificação e discussão de pontos que não sejam de consenso; discussão e alinhamento de novas propostas e ações; e registro das decisões tomadas durante a reunião.

Uma das maiores dificuldades de uma reunião estratégica é o respeito aos temas e aos tempos pré-definidos. Por tratar-se de um processo de aprendizado, a disciplina em relação ao tempo e à pauta pode não ser muito intensa no início, mas deve ser progressiva. A definição de uma pauta com tempos pré-determinados para cada tema, bem como de um controlador do tempo, podem ser boas formas de estimular um comportamento adequado.

Outro ponto crítico a ser observado na reunião é a documentação. Deve ser tomada especial atenção com a documentação da Reunião Estratégica, sempre confirmando as decisões tomadas e estimulando a definição de responsáveis e prazo de execução.

Além disso, a participação de todos deve ser estimulada durante a reunião. O facilitador deve envidar esforços para que membros não completamente relacionados aos assuntos em questão estejam participando ativamente.

Alguns fatores devem ser considerados para a definição da frequência das reuniões, tais como a frequência atual das reuniões gerenciais, a frequência da atualização do conjunto de indicadores, o grau de maturidade do processo de gestão da estratégia e o ritmo característico e velocidade das mudanças no setor em questão.

Para que seja feita a sistematização das reuniões, deve-se levar em consideração:

- Definição junto aos líderes sobre a frequência adequada de reuniões;
- Levantamento do calendário anual dos eventos correlacionados com o processo de gestão da estratégia: processo orçamentário, revisão da estratégia, planejamento plurianual, programas de performance, etc;
- Elaboração do calendário e validação com os principais líderes;
- Ampla divulgação do calendário.

No caso da Universidade Federal do Acre (Ufac), foram definidas como trimestrais a frequência das Reuniões de Avaliação da Estratégia.

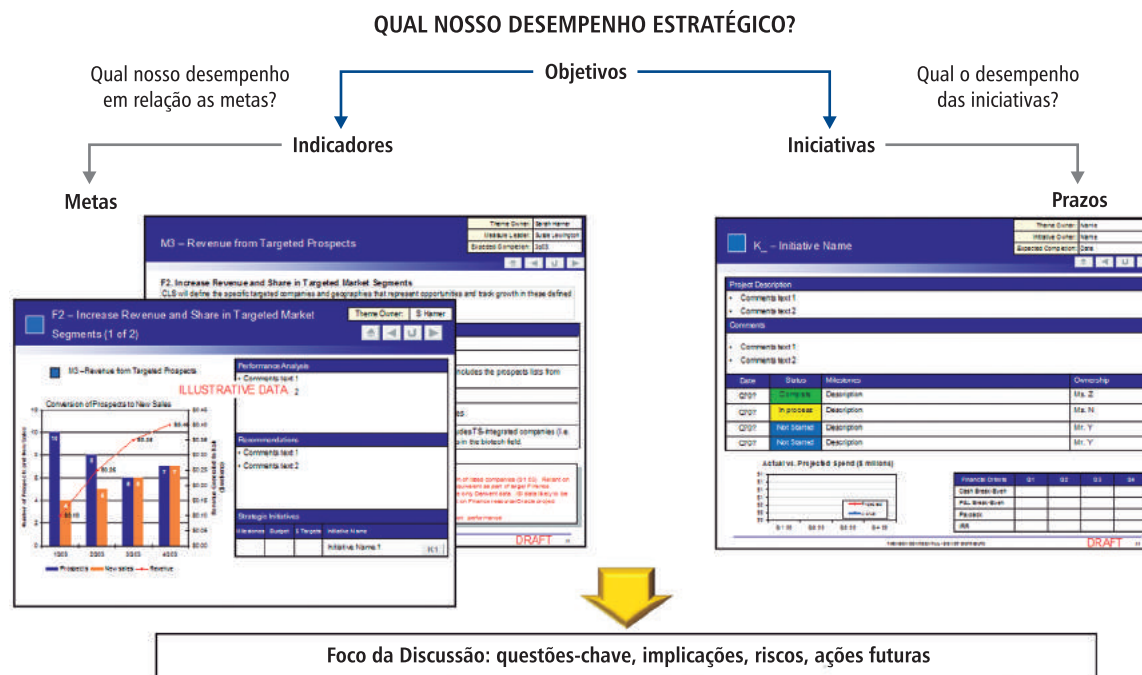
7.2 ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE METAS

O monitoramento do Plano é essencial para que os dirigentes da instituição tenham conhecimento sobre a forma como está evoluindo o processo e que possam apreciar o resultado de sua ação para ajustá-la, sempre que necessário.

A partir do acompanhamento do comportamento dos indicadores selecionados e de sua comparação com os parâmetros e referenciais adotados para a atividade de monitoramento, é possível estabelecer indicadores e processos que subsidiarão a avaliação do plano e a sua atualização.

Além do monitoramento, o plano estratégico deve ser objeto de ações frequentes de avaliação e de atualização. De forma mais direta, este esforço de avaliação deve permitir que sejam respondidas as seguintes perguntas:

- O que nós prometemos fazer (planejado)?
- O que foi realmente feito (realizado)?
- Por que foi feito de modo diferente (análise do desvio)?
- O que foi feito para corrigir os erros (medidas de ajuste adotadas)?
- O que ainda precisa ser feito para corrigir os erros/desvios cujas causas estão fora da nossa governabilidade (demanda por operações)?
- Quais os nossos compromissos e metas para o próximo período (atualização do plano)?





UFAC 20: EM BUSCA DE GRANDES REALIZAÇÕES





LAGO - CAMPUS SEDE (RIO BRANCO)

8. UFAC 20: EM BUSCA DE GRANDES REALIZAÇÕES

O que a Ufac pretende se tornar nos próximos anos e em quanto tempo deseja chegar lá?

O projeto estratégico Ufac 20 apresenta-se como uma iniciativa para conduzir um processo agregador de idéias e ideais. Que pense a universidade para os próximos vinte anos, alinhada aos referenciais e perspectivas do planejamento estratégico, promovendo com espírito corajoso e ousado a transformação necessária e desejada.

A dinâmica de sua execução é participativa, prevendo-se a realização de encontros, seminários e oficinas para analisar e decidir, com base na conjuntura que envolve os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, em que a universidade deve intensificar investimentos e ações.

Temas como a criação e consolidação de cursos de graduação e pós-graduação, o fortalecimento da interiorização, a criação de novos campi, a ampliação da pesquisa em colaboração com universidades inclusive estrangeiras, o estreitamento de atividades comunitárias e com segmentos organizados estarão em pauta para a abertura de uma nova realidade.

Um projeto condutor desta natureza deve olhar a sociedade como um todo, sendo uma proposta de atuação estruturante de longo prazo combinada com a execução de todo o Portfólio de Projetos.

O Ufac 20, em busca de grandes realizações, objetiva a formação de massa crítica para atuar como protagonista em projetos que fortaleçam a imagem da universidade como indutora do desenvolvimento e transformadora da realidade local e regional das populações com melhoria das condições de renda e qualidade de vida.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunidade universitária deve ser sabedora do importante papel que desempenha na perspectiva da sociedade. Contribuir para o avanço científico, tecnológico e social da região amazônica e para a formação de cidadãos e profissionais capazes de transformar a realidade regional, são objetivos estratégicos contemplados por este plano que abrange todas as dimensões da instituição.

O painel de gestão, formado por um conjunto de indicadores e metas definidas para os próximos anos para o alcance dos objetivos, convida a todos os gestores ambicionarem a obtenção de resultados transformadores para a universidade. O aperfeiçoamento do painel, seja por meio da construção de novos indicadores, assim como da repactuação positiva de metas, deve estar presente no cotidiano da gestão estratégica com a participação dos interessados.

Com o papel de materializar a estratégia e com ações de curto, médio e longo prazo, o Portfólio de Projetos Estratégicos, alinhado aos principais desafios, foi concebido a partir das necessidades e demandas da universidade e sociedade. Alguns dos projetos já estão sendo executados e durante a gestão estratégica novas propostas de projetos poderão surgir oriundas de unidades da instituição e novas necessidades, considerando especialmente que a universidade no horizonte dos próximos cinco anos contará com mais da metade do seu corpo docente qualificado com titulação acadêmica de doutorado.

Resgata-se, assim, depois de muitos anos, o processo do planejamento estratégico, aumentando a possibilidade de atuação mais qualificada e eficiente da Ufac, para responder aos grandes desafios da região amazônica e alcançar a sua visão de futuro.



ANEXO I
ENTREVISTAS
REALIZADAS



NOME	CARGO/FUNÇÃO	(Continua)
ALEXANDRE RICARDO HID	PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO	
ALINE GUEDES	DIRETÓRIO CENTRAL DOS ESTUDANTES	
ANA ELISA BONIFÁCIO	COORDENADORA DE MÚSICA	
ANDRÉ RICARDO	COORDENADOR DE ENFERMAGEM	
ANGELA MARIA POÇAS	REPRESENTANTE DO NUCLEO DE PROCESSO SELETIVO	
ANNE VALÉRIA NASCIMENTO DE ANDRADE	AUDITORA	
ANSELMO FORTUNATO	COORDENADOR DE FÍSICA	
ANTONIETA BUTIRI	COORDENADORA DO CURSO DE LETRAS PORTUGUÊS	
AUGUSTO CÉSAR	COORDENADOR DE ENGENHARIA FLORESTAL CZS	
CARLOS GARÇÃO	DIRETOR DO CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA NATUREZA	
CLEILTON FRANÇA	PRÓ-REITOR DE ASSUNTOS ESTUDANTIS	
DANIEL DA SILVA KLEIN	COORDENADOR DO CURSO DE HISTÓRIA	
DANILA TORRES	COORDENADORA DO CURSO DE NUTRIÇÃO	
ELIANA CAMPELO	DIRETORA DO NUCLEO DE REGISTRO E CONTROLE ACADEMICO	
ENOCK PESSOA	PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO	
FILOMENA MARIA OLIVEIRA	PRÓ-REITOR GESTÃO DE PESSOAS	
FRANCIANA CARNEIRO	COORDENADORA DE PEDAGOGIA	
FRANCISCA CRISTINA BOAVENTURA	DIRETORA DO PARQUE ZOOBOTÂNICO	
GERSON RODRIGUES	COORDENADOR DO MESTRADO EM LETRAS	
GILSON MESQUITA	DIRETOR DA UTAL E EDUfac	
GRACE GOTELIP	DIRETORA DO CENTRO DE LETRAS E ARTES	
HUMBERTO DE FREITAS ESPELETA	COORDENADOR DO CURSO DE LETRAS FRANCÊS	
ILMAR GRAEBNER	COORDENADOR DE QUÍMICA	
INÊS MARIA JALUL	COORDENADORA DE PSICOLOGIA	
ISLA MARIA MANSOUR	ASSESSORIA DA REITORIA	

NOME	CARGO/FUNÇÃO (Continuação)
JACÓ CESAR PICOLLI	DIRETOR DO CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
JOSÉ CABRAL MENDES	COORDENADOR DE LETRAS ESPANHOL
JOSÉ ELIESER	COORDENADOR DE ENGENHARIA ELÉTRICA
JOSÉ RIBAMAR	COORDENADOR DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
JOSÉ RONALDO	COORDENADOR DE MATEMÁTICA
JOSIMAR BATISTA FERREIRA	PRÓ REITOR DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
KARLA ROCHA	COORDENADORA DE GEOGRAFIA BACHARELADO
LEONARDO AUGUSTO	COORDENADOR DE MEDICINA VETERINÁRIA
LEVI ALVES DE SOUZA	PROCURADOR FEDERAL – AGU
LISANDRO JUNO	COORDENADOR DO MESTRADO EM ECOLOGIA
LUIZ CARLOS TURCI	COORDENADOR BIOLOGIA – LICENCIATURA
MANOEL CORACY SABOIA DIAS	COORDENADOR DO CURSO DE FILOSOFIA
MARCELO ZABOETZKI	COORDENADOR DO CURSO DE LETRAS INGLES- CZS
MARCONI GOMES	COORDENADOR DE ENGENHARIA CIVIL
MARCUS ANTONIO DAMASCENO DO VALE	SUB-PREFEITO - CAMPUS CRUZEIRO DO SUL
MARGARIDA DE AQUINO	VICE-REITORA
MARIA FRANCISCA BARROSO	DIRETORA DO ARQUIVO CENTRAL
MARIA JOSÉ DA SILVA MORAIS COSTA	DIRETORA DO CENTRO DE EDUCAÇÃO E LETRAS - CEL/CZS
MAYSA CRISTINA	COORDENADORA DE LETRAS INGLÊS
NORMA SUELY TINOCO	COORDENADORA DE EDUCAÇÃO FÍSICA LICENCIATURA
PAULO SERGIO BERNARDE	DIRETOR DO CENTRO MULTIDISCIPLINAR – CZS
RAIMUNDA DA COSTA ARARUNA	DIRETORA DO CENTRO DE SAÚDE E DESPORTO
REGINA LUCIA	COORDENADORA DO MESTRADO EM PRODUÇÃO VEGETAL
REGINALDO ASSÊNCIO MACHADO	COORDENADOR DO CURSO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS BACHARELADO - CZS

NOME	CARGO/FUNÇÃO (Continuação)
RIBUCLEIS GOMES	DIRETOR DO CENTRO DE CIENCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS APLICADAS
ROBSON JOSÉ BARROS DE MENDONÇA	PRESIDENTE SINTEST
SANDRO VITOR	COORDENADOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA BACHARELADO
SÉRGIO LUIZ ZUZA DA COSTA	PREFEITO PRÓ TEMPORÉ DO CAMPUS RIO BRANCO
SHEILA MARIA PALZA	COORDENADORA DE ECONOMIA
SILVIO SIMIONE DA SILVA	COORDENADOR CURSO DE GEOGRAFIA LICENCIATURA
SIMONE CORDEIRO	COORDENADORA DE LETRAS ESPANHOL CZS
SOCORRO NERI MEDEIROS	PRÓ-REITORA DE GRADUAÇÃO
SONAIRA SOUZA DA SILVA	COORDENADORA DA AGRONOMIA - EM EXERCÍCIO
SÔNIA ENES	COORDENADORA PEDAGOGIA
TAMIRES BARROSO LUCAS	COORDENADORA DO CURSO DE ENFERMAGEM- CZS
THIAGO ROCHA DOS SANTOS	PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO
VALQUIRIA GARROTE	COORD. DO CURSO DE FORMAÇÃO E CIENCIA PARA INDIGENAS- CZS
VERA LÚCIA MAGALHÃES	COORDENADORA DE LETRAS PORTUGUÊS CZS
VICENTE GIL	COORDENADOR DE HISTORIA BACHARELADO
VIRGINIA MEDIM	COORDENADORA DE DIREITO
VIVYANNE RIBEIRO DAS MERCES NEVES	BIBLIOTECÁRIA

NOME	CARGO/FUNÇÃO (Conclusão)
CLEIDE HELENA PRUDENCIO DA SILVA	SECRETÁRIA ADJUNTA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO
FRANCISCO ALVES MOREIRA	CHEFE DA CONTROLADORIA REGIONAL DA UNIÃO NO ACRE
JOSÉ IVO PERES GALVÃO	SECRETÁRIO DE EDUCACAO DE CRUZEIRO DO SUL E REPRESENTANDO O PREFEITO DE CRUZEIRO DO SUL
JUDSON OLIVEIRA VALENTIM	DIRETOR-PRESIDENTE EMBRAPA
LARISSA REGINA PEREIRA DIÓGENES	COORDENADORA JURÍDICA SUBSTITUTA DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
MARCELO MINGHELLI	SECRETÁRIO ESTADUAL DE CIENCIA E TECNOLOGIA
MARCELO SALVIO REZENDE VIEIRA	SUPERINTENDENTE DA POLÍCIA FEDERAL
MÁRCIO BATISTA	VICE-PREFEITO DE RIO BRANCO
MICHEL DE OLIVEIRA BANDEIRA	DIRETOR TÉCNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (ACRE)
ROBERTO BARROS DOS SANTOS	PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ACRE

ANEXO II
PLANO DE COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGICA



1. OBJETIVO

O principal objetivo do Plano de Comunicação é:

- Propor ações de comunicação que promovam a informação, sensibilização e motivação do público-alvo para a execução da Gestão Estratégica da Universidade Federal do Acre (Ufac).

Para atingir o objetivo principal, são delineados como objetivos específicos:

- Realizar o levantamento de informações sobre as ações de comunicação atualmente desenvolvidas.
- Identificar os principais públicos de interesse da instituição.
- Sugerir o desenvolvimento de peças e ações de comunicação que atinjam o objetivo proposto.
- Determinar especificações de produção e formas de veiculação de peças e ações.
- Propor cronograma para a execução do Plano de Comunicação.

2. PÚBLICO-ALVO

A Ufac se relaciona com diversos públicos, e a compreensão das expectativas de cada um deles em relação à Gestão Estratégica é fator chave para o êxito das ações de comunicação. Considerando que os atores apresentam papéis distintos na instituição, é preciso identificar a forma adequada para abordar cada um dos segmentos envolvidos.

Para este Plano de Comunicação, foram considerados como públicos:

PÚBLICO	CARACTERÍSTICAS
Lideranças e atores chave que participaram diretamente do desenvolvimento do Plano	São os “elementos alfa” da ação. Sempre que a ferramenta permitir, deve ser impactados prioritariamente, para que continuem exercendo seu papel de liderança estratégica e de opinião no processo.
Coordenadores, professores	Têm papel fundamental no processo de comunicação e na formação da imagem da Ufac. Precisam ser sensibilizados e motivados para incorporar a gestão estratégica ao seu dia a dia. São formadores de opinião, em especial para os estudantes.
Técnicos administrativos	Serão responsáveis pela operacionalização da gestão estratégica na instituição. Devem ter entendimento sobre o processo e perceber a sua importância para o êxito da ação.
Estudantes	O primeiro público a receber os impactos da gestão estratégica. É importante que percebam a importância deste processo para a instituição e para sua própria formação acadêmica. Assim, podem atuar como aliados da implantação do Plano.
Jornalistas	Público relevante pela capacidade de influenciar a formação da imagem da instituição perante a sociedade. Devem ser informados sobre as ações estratégicas e resultados diretos do trabalho para a população.
Parceiros (outras universidades, fornecedores, órgãos do governo).	Viverão a Gestão Estratégica na prática, de acordo com a política de relacionamento adotada pela instituição. Como formadores de opinião, irão disseminar entre os outros parceiros os conceitos de gestão estratégica que vivenciarem em seu relacionamento com a instituição.
Comunidade	Deve perceber claramente os benefícios da gestão estratégica no ambiente social. A informação sobre o plano precisa estar acessível (tanto na forma de acesso quanto na linguagem utilizada). Também serão impactados através da manifestação dos jornalistas e de outros formadores de opinião.

Visto que cada público tem formas específicas de se relacionar com a instituição, é necessário estabelecer uma hierarquia de informações para que o fluxo da comunicação ocorra de forma adequada.

Esse fator é importante, por exemplo, para que o público interno não fique sabendo de uma informação estratégica sobre sua instituição pela mídia, e adote o sentimento de “ser o último a saber”. Para promover o fluxo adequado das informações, sugere-se a seguinte hierarquia para o impacto das ações de comunicação:



HIERARQUIA SUGERIDA – IMPACTO DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

O fluxo de informações sugerido defende que as lideranças e atores-chave sejam sempre os primeiros a receber as ações de comunicação. Em seguida, as ações serão direcionadas para o corpo docente e técnicos administrativos. Com a proposta de implantação de uma gestão estratégica que propõe o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, este é o momento indicado para que todo o público interno da Ufac seja sensibilizado para a importância da gestão estratégica.

Após o público interno receber as informações, os demais públicos terão contato com as mensagens (estudantes, jornalistas e parceiros), disseminando as ações para a sociedade. É importante destacar ainda que as ações devem

dar suporte às diferentes etapas de execução do Plano, e para isso, sugere-se um direcionamento criativo para o trabalho de composição dos conceitos das peças de comunicação que serão desenvolvidos pela Ufac.

Em relação à criação das peças, é importante que sejam realizadas pela equipe da instituição ou parceiros, e assim utilizem elementos visuais e de linguagem pertinentes ao universo local, para que as pessoas percebam a Gestão Estratégica como algo genuíno e totalmente adequado à Ufac.

3. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão, visão e valores da Ufac representam os caminhos estratégicos que serão tomados pela instituição. Quando estes elementos corporativos são fortes e complementares, a organização é tomada por um senso de uma missão a ser cumprida, levando ao envolvimento racional e emocional dos seus integrantes para a conquista do compromisso proposto.

O desenvolvimento do Plano de Comunicação deve tomar estes elementos como base, e as peças e ações de comunicação têm o objetivo de dar amplo conhecimento e motivar todos os públicos para atuar em alinhamento com a missão, visão e valores.

MISSÃO	VISÃO	VALORES
<ul style="list-style-type: none"> • Produzir, Sistematizar e difundir conhecimentos, com base na integração ensino, pesquisa e extensão, para formar cidadãos críticos e atuantes no desenvolvimento da sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser referência internacional na produção, articulação e socialização dos saberes amazônicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Compromisso • Respeito à natureza • Respeito ao ser humano • Efetividade • Pluralidade • Cooperação

REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE

4. BASE DE INFORMAÇÕES

As ações de comunicação propostas a seguir foram desenvolvidas com base nos documentos produzidos pela GDconsult para a Ufac, além dos demais relatórios com informações sobre a instituição fornecidos pela Equipe da Pró-Reitoria de Planejamento e pela Assessoria de Comunicação.

A seguir, são apresentados alguns pontos relevantes da análise de informações que nortearam a construção do Plano.

REFERÊNCIA	PONTOS DE CONTRIBUIÇÃO
Projeto Executivo Ufac	Fornece o alinhamento das etapas da implantação do modelo de Gestão estratégica, que devem ser norteadoras para o Plano de Comunicação.
Diagnóstico Organizacional	Formalização consolidada das respostas das entrevistas com as lideranças e pesquisa com servidores.
Revisão Documental	Aponta as ações institucionais da Ufac desde 2007, proporcionando uma visão histórica.
Painel de Gestão	Apresenta os atuais indicadores estratégicos.
Site	Canal de informações institucionais e de ações desenvolvidas no momento.
Google Analytics	Informações sobre os acessos ao site.
Mapa Estratégico	Sintetiza o modelo de gestão estratégica adotado.
Plano de Comunicação	Desenvolvido pela Assessoria de Comunicação, apresenta as ações de comunicação institucionais planejadas.
Questionários aplicados com a Pró-Reitoria de Planejamento e Assessoria de Comunicação	Informações sobre a Assessoria de Comunicação, que desenvolverá as ações propostas.

5. AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

As ações de comunicação propostas a seguir foram desenvolvidas com base nos documentos avaliados e produzidos pela consultoria. As atividades do Plano de Comunicação serão desenvolvidas pela equipe da Assessoria de Comunicação da Ufac no período de 2014 a 2017, e deve considerar como requisito para sua realização questões como a formação de equipe e o estabelecimento de orçamento adequado.

As ações estão atreladas a objetivos de comunicação e público-alvo definidos. Para cada peça indicada, sugerem-se formas de veiculação e especificações técnicas. Estas visam colaborar com a produção do material, e devem ser adaptadas às características dos fornecedores locais. Também acompanha a peça uma breve descrição criativa. O objetivo deste tópico é apresentar os elementos principais que cada ação deve ressaltar para cumprir sua função no composto da comunicação integrada.

Sobre o processo de criação, desenvolvimento e veiculação das peças, é importante destacar a necessidade de alinhamento com a missão, visão e valores da Ufac. A comunicação efetiva é realizada quando as mensagens são sinérgicas, considerando todos os seus elementos: texto, imagem, tipo de material utilizado, forma de veiculação.

Dessa forma, visando criar um conceito criativo integrado para as ações, propõe-se observar os seguintes preceitos:

Missão: “Produzir, sistematizar e difundir conhecimentos, com base na integração ensino, pesquisa e extensão, para formar cidadãos críticos e atuantes no desenvolvimento da sociedade”.

Sempre que possível, a comunicação deve ter a missão como centro das mensagens. Também é importante demonstrar como a Ufac colabora para a cidadania, inovação e desenvolvimento da Amazônia. Este é um eixo norteador importante para a construção dos textos jornalísticos e publicitários de peças relativas à Gestão Estratégica.

Visão: “Ser referência internacional na produção, articulação e socialização dos saberes amazônicos”.

A visão ressalta a importância dos saberes amazônicos. A valorização da cultura local, de forma genuína, deve estar presente nas ações de comunicação. Ao desenvolverem as peças, os profissionais de comunicação locais naturalmente imprimem em seus textos e imagens a cultura na qual estão imersos, fazendo com que o público se identifique com as mensagens.

Valores: Inovação; Compromisso; Respeito à natureza; Respeito ao ser humano; Efetividade; Pluralidade; Cooperação.

Os valores respaldam muitas decisões no campo da comunicação. Alguns eixos norteadores:

- Responsabilidade Social e Ambiental – as peças devem ser produzidas considerando o aspecto ambiental. O uso de papel reciclado é um fator relevante.
- Pluralidade – as informações sobre a Gestão Estratégica devem estar acessíveis a todos, tanto na linguagem utilizada quanto na forma de acesso. Considerar o desenvolvimento de mensagens específicas para comunidades tradicionais em ações específicas do plano.
- Inovação – a intermediação por tecnologia é um fator que colabora na disseminação dos valores de inovação.

Todas as ações de comunicação devem manter uma identidade criativa própria, inclusive com a assinatura da marca do Planejamento Estratégico. Para que os públicos reconheçam a identidade da marca, é preciso disciplinar as ações desenvolvidas, com normatização para as campanhas/peças relativas a produtos da Gestão Estratégica.

Outra referência importante para a construção do plano foi o mapa estratégico, que fornece direcionamentos claros para as ações de comunicação. De forma direta, o trabalho da Assessoria está relacionado ao item Comunicação e Relacionamento, com três objetivos:

- Fortalecer a imagem institucional
- Aprimorar o diálogo institucional
- Desenvolver a política de comunicação

Além destes objetivos diretamente relacionados à área de comunicação, a Assessoria também será demandada por diversos outros setores, que precisarão de ações de divulgação jornalística ou publicitária para alcançar os objetivos propostos. Dessa forma, são apresentados a seguir os produtos propostos para atingir os objetivos estratégicos traçados:

• **Ação 1: Estrutura – Fortalecimento da Equipe de Comunicação**

ESTRATÉGIA	PÚBLICO	REQUISITO
Fortalecimento da equipe de comunicação Ufac, com o reestudo e criação do organograma interno, além da fundamental contratação de profissionais com expertise da comunicação (reforço na área de jornalismo e suas subáreas, de pelo menos 1 publicitário e 1 relações públicas).	Alta Administração, Pró-reitoria de Planejamento e Assessoria de Comunicação	Equipe de comunicação alinhada com a equipe de coordenação da Gestão Estratégica; Equipe multidisciplinar formada, engajada e motivada para transformar realidades;

Direcionamento

Equipe atua com o objetivo de manter a comunicação viva durante todo o período de desenvolvimento da Gestão Estratégica. Sugere-se que esta equipe crie canal de relacionamento específico com os principais articuladores da Gestão Estratégica, para facilitar o diálogo. Neste fórum, as ações são debatidas e aprovadas. Serve também para mobilizar e fazer com que todos estejam bem informados sobre o acompanhamento das atividades.

Para o reestudo e elaboração do organograma interno, considerem-se as três áreas da expertise da comunicação (jornalismo, publicidade e relações públicas), devendo-se observar os preceitos indicados no Regimento Geral da Ufac, subseção V, art.84 e os indicadores estratégicos.

• **Ação 2: Desenvolvimento da Equipe de Comunicação**

ESTRATÉGIA	PÚBLICO	REQUISITO
Criação e aprovação da Política de Comunicação, que disciplina as atividades de comunicação social da Ufac, visando à otimização das ações e a atuação integrada com o panorama traçado pela Gestão Estratégica.	Alta Administração, Pró-reitoria de Planejamento e Assessoria de Comunicação	Equipe de comunicação formada.

Direcionamento

A implementação da Gestão estratégica certamente produzirá um incremento da demanda da Assessoria de Comunicação. Com isso, é preciso que estejam estabelecidas regras claras para a atuação do setor, para que a instituição ganhe em sinergia e alinhamento da imagem institucional. A Política de Comunicação deve normatizar questões como:

- Atribuições da Assessoria de Comunicação
- Definição de produtos de comunicação e linha editorial
- Estabelecimento de critérios para definição das pautas prioritárias para divulgação
- Criação de rotinas e fluxos para recebimento e encaminhamento das demandas
- Normatização para a recepção, criação e veiculação de ações de comunicação publicitárias, incluindo o estabelecimento de rotinas e prazos para atendimento das demandas
- Uso da marca da instituição e do Planejamento Estratégico

Com esta normativa em curso, as diversas áreas da Ufac terão mais clareza na forma de encaminhar suas demandas para a Assessoria, assim como esta terá um instrumento que colabora na organização de rotinas e do atendimento crescente das solicitações.

• **Ação 3: Criação de Canal de Comunicação com Atores Chave**

ESTRATÉGIA	PÚBLICO	REQUISITO
Criação de canal de comunicação com lideranças internas e atores-chave do desenvolvimento da Gestão Estratégica.	Atores que participaram do processo de desenvolvimento da Gestão Estratégica.	Equipe engajada e de apoio às ações da Gestão.

Direcionamento

Por participar ativamente do processo de construção da Gestão Estratégica e pela sua relevância em mobilizar a instituição para efetivar as ações planejadas, o “grupo alfa” deve sempre ser o primeiro a ser impactado pelas ações de comunicação. Sugere-se a criação de um canal de comunicação que pode utilizar diferentes ferramentas para atingi-los. É importante manter um banco de dados atualizado com e-mails, endereços funcionais e telefones. Assim, a comunicação pode ser enviada pelo meio mais adequado em primeira mão (através de e-mail marketing ou envio de materiais impressos, por exemplo).

• **Ação 4: Pesquisa – Conhecimento e Adesão à Gestão Estratégica**

ESTRATÉGIA	PÚBLICO	REQUISITO
Desenvolvimento de questionário e aplicação de pesquisa com públicos diversos sobre o conhecimento e adesão às ações da gestão estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Lideranças da instituição • Corpo docente e técnicos administrativos • Estudantes 	Desenvolvimento de instrumento de coleta de dados e organização de formas de coleta.

Direcionamento

Para avaliar ao longo do tempo a efetividade das ações de comunicação, é importante criar um modo sistemático de coleta de informações. A proposta é que seja tomada uma base de referência antes da efetivação do plano, que depois sirva como elemento de comparação. Os questionários podem ser desenvolvidos considerando os públicos sugeridos, e aplicados tanto de forma pessoal (aproveitando os eventos da Gestão Estratégica, por exemplo), quanto virtualmente (enviados por e-mail marketing).

• **Ação 5: Relacionamento e Mobilização do Público Interno**

ESTRATÉGIA	PÚBLICO	REQUISITO
Desenvolvimento de campanha mobilizadora da Gestão Estratégica para o público interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Lideranças da instituição • Corpo docente e técnicos administrativos. 	Formação de lista de e-mail marketing do público interno.

Direcionamento

Um objetivo delineado no Mapa Estratégico é “Valorizar e motivar os servidores com foco em resultados institucionais”. Para isso, este público deve ser o primeiro a ser positivamente impactado pelas ações de comunicação. Sugere-se o desenvolvimento de uma campanha de apresentação da Gestão Estratégica para o público interno. O tom criativo deve ser mobilizador, como um convite para que conheçam as ações e façam parte deste novo momento da Ufac. Nas peças, deve-se apresentar a Gestão de forma simples, mostrando os impactos positivos na forma de se trabalhar e como as ações poderão repercutir no cumprimento da missão da Ufac. AS mensagens devem ser claras, evitando o uso dos termos técnicos, para criar empatia, além de demonstrar a importância da participação deste público no processo, promovendo sua valorização. Uma sugestão para incrementar a participação é inserir nas peças de comunicação o desafio “Dê uma ideia para a Gestão Estratégica”, e abrir um canal para recepção de sugestões (um e-mail institucional). Assim, todos passam a se sentir parte desta construção.

• **Ação 5: Relacionamento e Mobilização do Público Interno**

PEÇA	VEICULAÇÃO	ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA
e-mail marketing	Por meio do mailing do público interno.	Base em formato A4.
Direcionamento Criativo		
Similar ao folder, reforça a distribuição da mensagem para os que não receberem a peça física.		
Folder	Divulgar para o público interno em salas de trabalho, salas de professores.	Formato fechado: 10,0 x 21,0 cm Cores: 4/4 Papel: Reciclato 170g Acabamento: Dobrado Tiragem: 1.500
Direcionamento Criativo		
O folder traz informações gerais sobre o que é a Gestão Estratégica, e foca na importância do público interno para a sua efetivação. É um convite para que se sintam mobilizados para acompanhar e colaborar com as ações que serão desenvolvidas. A peça prepara para o recebimento das outras comunicações que virão posteriormente.		
Caneta	Material para utilização no dia a dia, traz a identidade da Gestão Estratégica.	Caneta esferográfica com a identidade da ação, plástica, com impressão em silk, 1 cor Quantidade: 1.500
Direcionamento Criativo		
Aplicação de marca com mensagem.		
Caderno de anotações, trazendo páginas com calendários de 2014 a 2017, o mapa estratégico e mensagem institucional da Gestão Estratégica.	Esta mídia é indicada para funcionar como lembrete da mensagem principal da Gestão.	Form. aberto: 310 x 220mm Form. fechado: 155x220mm Papelão: 4 páginas, papelão comercial para capa dura. Guarda: 4 páginas, papel Reciclato comercial nacional 120 grs. Miolo: 300 páginas, impressas a 1x 1 no papel Reciclato comercial branco, 90 grs, gravação de chapas, corte inicial, impressão e dobra. Capa: 4 páginas, impressas a 4x1 cores, no papel Reciclato comercial branco, 150 grs, gravação de chapas, corte inicial, impressão, laminação BOPP fosca só na frente, empastamento. Acabamento: cortar garra, intercalação, contagem, colocação de garra duplo anel, empacotamento, corte intermediário, refile, prova de cor capa, garra Wire-O capa dura. Quantidade: 1.300 cadernos

• Ação 6: Criação de Peças Institucionais da Gestão Estratégica

PEÇA	VEICULAÇÃO	ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA	(Continua)
Cartaz	Divulgar em todas as unidades acadêmicas	Formato: 29,7 x 42 cm (A3) Cores: 4/0 Papel: Reciclato 230g Tiragem: 600	
Direcionamento Criativo			
O cartaz é uma peça que colabora na formação da imagem da marca. Apresenta a Gestão Estratégica. Sugere-se que tenha um título ou imagem dominante. O texto deve ser sucinto, demonstrando os benefícios do processo para a comunidade. Deve ser fixado em vários locais como quadros de aviso, bibliotecas, salas de aula, salas de trabalho, corredores, áreas administrativas			
Folder missão, visão, valores	Divulgar em ações de relacionamento, bibliotecas, laboratórios, instituições administrativas, entre docentes e estudantes	Formato fechado: 10,0 x 21,0 cm Cores: 4/4 Papel: Reciclato 170g Tiragem: 10.000	
Direcionamento Criativo			
O folder traz informações mais detalhadas sobre a Gestão Estratégica. Aborda o processo de construção do Plano, a missão, visão e valores. Pode ser utilizado em eventos e deve impactar todos os públicos, inclusive as principais instituições públicas e privadas parceiras da Ufac.			
Banner institucional da Gestão Estratégica	Para ser divulgado nas principais áreas de acesso público de todas as unidades acadêmicas	Formato: 1,80 x 90 cm Cores: 4/0 Material: Lona Night and Day Acabamento: ponteira e torsal Tiragem total: 30	
Direcionamento Criativo			
A mensagem deve estar clara e sucinta. Apresenta o conceito da Gestão Estratégica e reforça a imagem da instituição. Fixado em diversos pontos da Instituição, especialmente onde há grande fluxo de pessoas.			

• **Ação 6: Criação de Peças Institucionais da Gestão Estratégica**

PEÇA	VEICULAÇÃO	ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA (Continuação)
Banner mapa estratégico	Para ser divulgado em áreas estratégicas das unidades acadêmicas (salas de trabalho, bibliotecas)	Formato: 90 altura x 1,30m. largura Material: Lona fosca 360 DPI Cores: 4/0 Acabamento: Canaleta de alumínio com ponteiras, com 2 unidades de gancho tipo chaveiro, com torsal no. 0, 18mm. Quantidade: 50
Direcionamento Criativo		
A peça vai colaborar na divulgação do mapa estratégico para todos os públicos da instituição. Consolida estes elementos e alinha a percepção do público à estratégia organizacional.		
Cartaz mapa estratégico	Para ser divulgado em áreas estratégicas das unidades acadêmicas (salas de aula, bibliotecas, unidades administrativas e áreas de lazer).	Formato: 46 cm. altura x 64 cm. largura Material: Papel reciclato 180 g. Cores: 4/0 Quantidade: 550
Direcionamento Criativo		
A peça vai colaborar na divulgação da missão, visão, valores e mapa estratégico para todos os públicos da instituição. Consolida estes elementos e alinha a percepção do público à estratégia organizacional.		
Publicação Gestão Estratégica	Entrega para todos que participaram do processo da Gestão Estratégica: atores-chave, lideranças, entrevistados, representação discente, participantes da pesquisa, universidade parceiras, outras instituições públicas e privadas. No site da instituição deve ser disponibilizada uma versão em PDF, que também pode ser enviada por e-mail marketing.	A composição deste formato gráfico deve respeitar a identidade criativa da Gestão e o alinhamento com a comunicação criada. Indica-se, que esta publicação possua um limite de no máximo 120 páginas, com uma tiragem de 1.000 exemplares.
Direcionamento Criativo		
Apresenta o modelo de Gestão Estratégica na íntegra. Peça importante durante todo o período de vigência do plano para consulta e alinhamento das ações à gestão estratégica.		

• Ação 6: Criação de Peças Institucionais da Gestão Estratégica

PEÇA	VEICULAÇÃO	ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA <small>(Continuação)</small>
Camisa institucional para ações de relacionamento	Mídia importante para o fator agregação, identidade e fortalecimento da ação. Pode ser utilizadas por todo o público interno envolvido diretamente na ação.	Malha fio 30, algodão, mercerizada, cor branca, com impressão em 2 cores na frente, gola careca, manga curta. Tamanhos: - P (50), M (50), G (50), GG (50). Total: 200
<p>Direcionamento Criativo Traz marca da Gestão estratégica. Reforça o conceito institucional.</p>		
Marcador de livro	Material utilizado como recall da ação, ideal para ser encaminhado aos docentes e estudantes.	Formato: 21,0 x 6,0 cm Cores: 4x0 Papel: Cartão triplex 300g Acabamento: faca de corte. Tiragem: 5.000
<p>Direcionamento Criativo Apresenta a marca, slogan e divulga endereço eletrônico para que o público busque mais informações sobre a Gestão Estratégica.</p>		
Caneta	Material para utilização em seminários e encontros, trazendo a identidade da ação.	Caneta esferográfica com a identidade da ação, plástica, com impressão em silk, 1 cor Quantidade: 1.000
<p>Direcionamento Criativo Aplicação de marca.</p>		
Pasta institucional para ações de relacionamento	Material para ser utilizado em seminários e encontros, como peça de apoio para consolidar a mensagem da Gestão.	Pasta institucional com bolso e lombada Formato: 31 x 46,5 cm Papel: Supremo 300g, plastificado. Cor: 4x0. Lombada: 0.5 cm Bolso: 11 x 23 cm, sem impressão. Tiragem: 1.000 unidades
<p>Direcionamento Criativo Apresenta a marca, slogan e divulga endereço eletrônico para que o público busque mais informações sobre a Gestão.</p>		

• **Ação 6: Criação de Peças Institucionais da Gestão Estratégica**

PEÇA	VEICULAÇÃO	ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA	(Conclusão)
Press Kit	Com as principais peças: pasta, publicação, folder, mapa estratégico, caneta, marcador de livro. Distribuído para jornalistas e entre instituições parceiras.	100 unidades	
Calendário de parede	Utilizar em todas as unidades acadêmicas, bibliotecas, laboratórios e áreas administrativas	Formato: 46 X 64 cm Papel: Reciclato 270g Paginas: 12 Cores: 4x0 Acabamento: com espiral preto ou branco, com pêndulo. Tiragem: 600 exemplares	

Direcionamento Criativo

A peça deve representar na sua criação gráfica, em cada mês, os objetivos estratégicos que compõem o mapa. Reforço à marca e a identidade visual da Gestão Estratégica. O projeto gráfico deve primar pela leveza e harmonia entre os elementos gráficos e os objetivos estratégicos.

Calendário de mesa (prisma)	Peça de apoio, para divulgação e utilização pelos docentes, servidores e parceiros	Formato fechado: 21 x 13 cm Formato aberto: 21 x 31 cm Cores: 4x0. Papel: Cartão triplex 350g. Acabamento: Cópia digital de chapa – CTP, corte inicial, corte final, laminação alto brilho, faca de corte, colagem lateral 1 ponto. Tiragem: 2.000	
------------------------------------	--	---	--

Direcionamento Criativo

Aplicação da marca e identidade visual. Distribuído para o público interno e parceiros.

• Ação 7: Tecnologia – Mídias Eletrônicas e Digitais

PEÇA	VEICULAÇÃO	ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA (Continua)
Site da Gestão Estratégica (ação em andamento)	Ferramenta de extrema importância para a manutenção da comunicação. Estrutura que permite a atualização rápida a partir de acréscimos de informações.	Já desenvolvido pela Ufac

Direcionamento Criativo

O site deve continuar com sua formatação atual, trazendo informações sempre renovadas, servindo como referência para os públicos internos e externos que desejarem acessar informações sobre a Gestão. A Gestão Estratégica deve manter link visível na página principal do site da Ufac.

Reformulação do site: para a modernização da comunicação da Ufac, e, conseqüentemente alcance de melhores resultados da Gestão Estratégica, recomenda-se que seja realizada em três etapas:

1. Diagnóstico do atual site, com o estudo das funcionalidades, acessibilidade, aplicação da LAI, hierarquia da informação, lay-out, interatividade, navegabilidade, identificação de novos conteúdos e benchmarking.
2. Com base no Diagnóstico, desenvolvimento do Projeto Executivo do novo portal da Ufac, em conjunto com a área de TI. O Projeto Executivo deve prever ferramenta de envio de newsletter por segmentação de público (estudantes, professores, parceiros, técnicos administrativos e universidades da Região) e subprojeto para rádio web.
3. Desenvolvimento da Intranet, com área de relacionamento para direção, professores e estudantes.

SMS Corporativo	Plataforma de comunicação interna, operacionalizada no ambiente web, para envio de torpedos para grupos previamente cadastrados. Comunicação rápida e eficiente, de custo baixo e operacionalidade eficaz. Acessada pelo usuário por meio de conta exclusiva.	Modelo de Termo de Referência enviado à Assessoria de Comunicação para contratação de empresa especializada em fornecimento de plataforma de SMS Corporativo.
------------------------	---	---

Direcionamento Criativo

Especialmente para ambientes organizacionais descentralizados como a Ufac, que possui o Campi Rio Branco e Cruzeiro do Sul, o SMS é uma ferramenta prática e eficaz de comunicação com os públicos. Um ponto importante deve ser observado: cadastrar o público-alvo por meio de adesão (vontade expressa).

• **Ação 7: Tecnologia – Mídias Eletrônicas e Digitais**

PEÇA	VEICULAÇÃO	ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA (Conclusão)
Vídeos: minuto da gestão	Vídeos de no máximo 1 minuto, sempre exemplificando os benefícios da gestão estratégica para a comunidade acadêmica e localidade.	A criação, produção e veiculação devem ser feitas por equipe especializada. Recomenda-se também a veiculação no site, assim como em conta Ufac no Youtube.
<p>Direcionamento Série com 3 vídeos motivacionais que respondam: O que é e como funciona a gestão estratégica? O envolvimento de todos faz a diferença? Como posso colaborar?</p>		
Presença em redes sociais	Manter a atualização constante das informações da Gestão Estratégica em redes sociais	Inserção de informações no Facebook, Twitter, Youtube
<p>Direcionamento Como ferramenta de impacto no público externo, sempre demonstrar os benefícios da Gestão Estratégica para a sociedade .</p>		
Boletim web da Ufac	Veiculação quinzenal ou mensal, com dicas e resultados da Gestão Estratégica	Publicação institucional destinada a diferentes públicos da organização, podendo ser utilizada também com o seu público interno. Veiculada por e-mail.
<p>Direcionamento Divulgação da Gestão Estratégica para os públicos da instituição. Conteúdo motivacional.</p>		
Monitoramento de notícias veiculadas nas principais TVs, Rádios, blogs, portais e jornais da Capital e municípios previamente indicados	Implementar este controle para monitorar a efetividade da comunicação, redirecionar quando for o caso e oferecer à equipe de jornalismo relatórios que aferem, além da quantidade de notícias, resultados qualitativos.	Modelo de Termos de Referência encaminhados à Assessoria de Comunicação para contratação de empresa especializada em rastreamento de notícias de TV, rádio, blogs, portais e jornais.

• **Ação 8: Estratégias de Divulgação, Relacionamento e Integração**

AÇÃO	PÚBLICO	REQUISITO	PERÍODO <small>(Continua)</small>
Lançamento do Plano da Gestão Estratégica	Todo o público envolvido e atores chave da Gestão Estratégica. Entrevistados.	Plano pronto e impresso.	2º. Semestre 2014

Direcionamento

Lançamento em um café da manhã, para o público indicado. A equipe envolvida, direção e principais colaboradores devem estar vestindo a camisa da Gestão.

Kit institucional para o público externo	Público externo e jornalistas	Material de comunicação institucional pronto, incluindo o livro com os resultados. Preparar kit para jornalistas, com o material confeccionado.	2º. Semestre 2014
---	-------------------------------	--	-------------------

Direcionamento

Divulgação do mix de comunicação da Gestão para o público externo, de maior relacionamento, incluindo os entrevistados na etapa de construção.

Kit de boas vindas da Gestão Estratégica para novos colaboradores	Novos colaboradores	Material de comunicação pronto	2014-2015
--	---------------------	--------------------------------	-----------

Direcionamento

Composto pelos materiais de comunicação desenvolvidos. Novos integrantes, quando recebidos de forma adequada, se integram mais facilmente à cultura interna.

Concurso cultural	Gestores, docentes, estudantes, coordenadores de áreas administrativas	Formato criado, regulamento pronto e divulgado	2014
--------------------------	--	--	------

Direcionamento

Para o público interno, com a temática gestão estratégica. Sugere-se a criação de uma dinâmica prática como concurso de frases. Envolve o público interno e amplia a divulgação do Plano.

• **Ação 8: Estratégias de Divulgação, Relacionamento e Integração**

AÇÃO	PÚBLICO	REQUISITO	PERÍODO (Conclusão)
Exposição itinerante em unidades acadêmicas	Gestores, docentes, estudantes, coordenadores de áreas administrativas e equipe Ufac.	Material de Referência da Gestão organizados.	2015

Direcionamento

Todo o processo da Gestão deve ser documentado em fotos e imagens. A exposição deve contar um pouco da história da construção da Gestão Estratégica, resgatar as conquistas e dar visibilidades aos resultados das áreas.

Teatro Roda Gestão Estratégica	Gestores, docentes, estudantes, coordenadores de áreas administrativas e equipe Ufac	Parceria com o SESC ou instituição similar.	2016
---------------------------------------	--	---	------

Direcionamento

Ferramenta lúdica, para motivar, informar e educar o seu público. As pessoas costumam se interessar por situações presenciais e, assim, ficam mais propensas a mudar comportamentos.

6. CRONOGRAMA

2014

- Iniciar reestudo e criação do organograma interno e formação da equipe da Assessoria de Comunicação
- Iniciar desenvolvimento da Política de Comunicação
- Criação de canais de comunicação com atores chave
- Realizar pesquisa de adesão à Gestão Estratégica
- Desenvolver campanha de relacionamento e mobilização com o público interno
- Iniciar produção das peças institucionais da Gestão Estratégica
- Lançamento do Plano da Gestão Estratégica

2015

- Assessoria de Comunicação estruturada
- Política de Comunicação implantada
- Peças institucionais internas e externas aplicadas e divulgadas
- Iniciar projeto executivo para reformulação do site e construção da intranet
- Manutenção e divulgação das ações institucionais da Gestão Estratégica
- Efetivação das ações de relacionamento
- Serviço de SMS Corporativo, monitoramento de notícias de TV, rádio, blogs e jornais contratados.

2016

- Projeto de reformulação do site e da de construção da Intranet contratados (se necessário), desenvolvidos e aplicados
- Manutenção e divulgação das ações institucionais internas e externas
- Manutenção das ações de relacionamento e integração
- Lançamento do novo site e da Intranet

2017

- Manutenção e divulgação das ações institucionais internas e externas
- Manutenção das ações de relacionamento e integração
- Exposição itinerante em unidades acadêmicas
- Relatório final das ações de comunicação desenvolvidas

7. AVALIAÇÃO DAS AÇÕES

A mensuração e avaliação constante das ações desenvolvidas potencializa a conquista de resultados favoráveis, pois permite que sejam identificadas as ações de maior penetração junto ao público-alvo.

A seguir são apontadas formas de mensuração das ações propostas que podem ser executadas pela Equipe de Desenvolvimento da Gestão Estratégica. Para facilitar a compreensão, os tópicos foram descritos de acordo com o fluxo apresentado no Plano de Comunicação Institucional.

AÇÃO	MENSURAÇÃO
Estrutura: fortalecimento da equipe de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Novas contratações de profissionais • Aquisição de equipamentos • Definição de organograma
Desenvolvimento da Política de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Política de comunicação desenvolvida e aprovada
Criação de canal de comunicação com atores chave	<ul style="list-style-type: none"> • Mailing formado • Participação deste público nas ações da gestão (eventos, grupos de discussão)
Pesquisa – Conhecimento e adesão à Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Questionários prontos e aplicados • Formação de banco de dados para subsidiar tomada de decisões sobre as ações da gestão estratégica.
Relacionamento e mobilização do público interno	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de pessoas impactadas pelas ações • Resultados das pesquisas sobre conhecimento e adesão às ações da gestão.
Criação das Peças Institucionais da Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de peças distribuídas • Resultados das pesquisas sobre conhecimento e adesão às ações da gestão
Mídias Eletrônicas e Digitais	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos acessos site e redes sociais. • Participação do público nas discussões on-line. • Quantidade de solicitações para aderir ao SMS • Uso da Ferramenta Google Analytics
Estratégias de divulgação, relacionamento e integração	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação qualitativa e quantitativa de clipping de notícias veiculadas em fontes externas. • Participação do público nos eventos produzidos.

