



PROPLAN

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO
E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

ORIENTAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS DA UFRPE



RECIFE – 2016

DIRIGENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

Maria José de Sena
Reitora

Marcelo Brito Carneiro Leão
Vice-reitor

Luiz Flávio Arreguy Maia Filho
Pró-reitor de planejamento e desenvolvimento institucional

Moacyr Cunha Filho
Pró-reitor de administração

Delson Laranjeira
Pró-reitor de atividades de extensão

Maria Ângela Vasconcelos de Almeida
Pró-reitor de ensino de graduação

Severino Mendes de Azevedo Junior
Pró-reitor de gestão estudantil

Maria Madalena Pessoa Guerra
Pró-reitor de pesquisa e pós-graduação

COORDENAÇÃO E ELABORAÇÃO

Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Carolina Guimarães Raposo

Manuela Medeiros Gonçalves

APRESENTAÇÃO

Este documento, criado pela Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (CPDI), integrante da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Proplan), visa a orientar todos os gestores, servidores docentes, técnicos administrativos, e a comunidade quanto ao planejamento estratégico e os principais procedimentos adotados para sua construção participativa nas unidades organizacionais da UFRPE.

O planejamento estratégico promove a responsabilidade social e aumenta a transparência, fatores que potencializam o desenvolvimento institucional, ampliam a divulgação das ações e contribuem para o fortalecimento da gestão estratégica, diferenciando a organização das demais.

A construção do planejamento estratégico possibilita um melhor acompanhamento dos fatores internos e externos e a análise da interferência desses fatores no desempenho do órgão. A ferramenta de análise *swot* fornece subsídios que viabilizam o posicionamento frente ao cenário atual e às projeções futuras, destacando os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças.

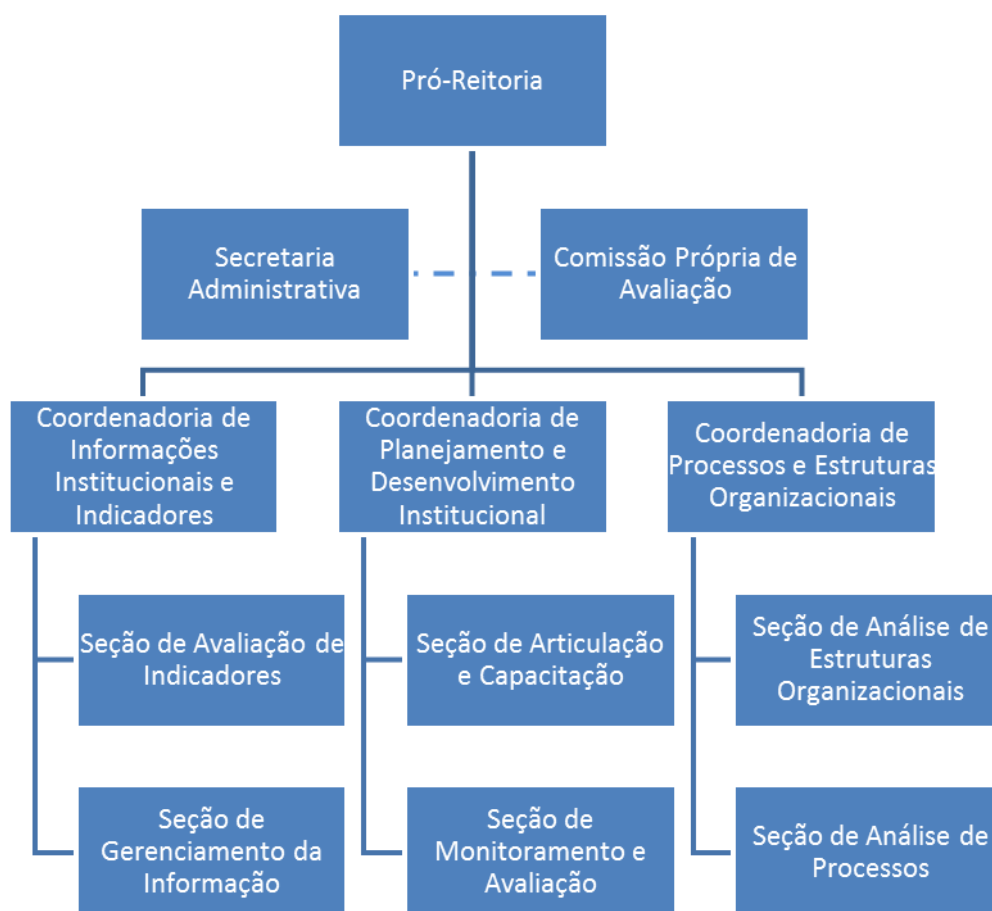
Por fim, o planejamento favorece o aproveitamento das oportunidades, proporcionando resultados efetivos, que geram um conjunto de mudanças positivas para todos os envolvidos.

"A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar."
(John L. Beckley)

SUMÁRIO

1. ORGANOGRAMA DA PROPLAN	6
2. ATRIBUIÇÕES DA PROPLAN E CPDI	6
2.1 Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (CPDI) ...	7
3. ONDE SE DÁ A CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UFRPE?	8
4. PLANEJAMENTO – CONCEITOS	8
4.1 Planejamento Estratégico	8
4.2 Planejamento Tático	8
4.3 Planejamento Operacional	9
5. FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	9
5.1 Mapa Estratégico	9
5.1.2 Missão	11
5.1.3 Visão	12
5.1.4 Sociedade	12
5.1.5 Resultado Institucional	13
5.1.6 Processos Internos	13
5.1.7 Aprendizagem e Crescimento	13
5.2. Valores	13
5.3. Análise de Ambiente	14
5.4. Objetivos e Metas estratégicas	15
5.5. Fatores Críticos de Sucesso	15
6. METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIDADES	16
7. DESDOBRAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
8. CONCLUSÃO	20
Referências Bibliográficas.....	21

1. ORGANOGRAMA DA PROPLAN



2. ATRIBUIÇÕES DA PROPLAN E CPDI

A Proplan é órgão Executivo, diretamente vinculado à Reitoria, reestruturado pela Resolução nº 90/2013 do Conselho Universitário e dirigida pelo Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.

São atribuições da Proplan:

- Assessorar a Reitoria nas atividades de planejamento e desenvolvimento institucional;
- Estudar, propor e acompanhar o desenvolvimento de políticas, programas, projetos e ações de articulação e cooperação, internas e externas, com vistas ao aprimoramento da estratégia e do resultado institucional;
- Orientar e acompanhar a formulação e gestão de planos diretores de eixos estratégicos, assegurando o alinhamento às diretrizes mais gerais da gestão universitária;
- Coordenar o atendimento às demandas por informação do Ministério de Educação e de outros órgãos externos, no limite de suas competências;

- Elaborar, coordenar, difundir, monitorar e avaliar o Planejamento Estratégico Institucional;
- Subsidiar o aprimoramento dos resultados institucionais a partir de indicadores de desempenho; e
- Estudar, propor e acompanhar os processos e estruturas organizacionais.

2.1 Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (CPDI)

São atribuições da CPDI:

- Coordenar o processo de elaboração do planejamento estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), acompanhar e avaliar sua execução;
- Orientar e apoiar as unidades organizacionais na elaboração dos respectivos planejamentos, em consonância com o planejamento estratégico institucional;
- Desenvolver, aperfeiçoar e difundir técnicas e métodos de planejamento;
- Estudar, propor e acompanhar projetos e políticas para o desenvolvimento institucional;
- Colaborar com processo de articulação da Pró-Reitoria junto aos diversos segmentos da sociedade;
- Estudar, propor e acompanhar o desenvolvimento de modelos, métodos e estratégias para elaboração do planejamento estratégico;
- Articular-se com os diversos atores da UFRPE para viabilização, elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico e do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional);
- Estudar, propor e acompanhar estratégias de capacitação para o desenvolvimento institucional;
- Orientar a elaboração do planejamento estratégico das diferentes unidades da UFRPE;
- Propor metodologias e estratégias de monitoramento dos objetivos estratégicos institucionais;
- Articular-se com a Comissão Própria de Avaliação para propor mecanismos de melhorias institucionais.

3. ONDE SE DÁ A CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UFRPE?

O Planejamento está voltado para todos os setores da administração. É importante saber que existem vários níveis de planejamento, tanto no macroambiente, que envolve toda a gestão e a comunidade acadêmica (ex.: construção do PDI), quanto no microambiente, que envolve desde Pró-Reitorias até Departamentos dos cursos (planejamento nas Unidades Organizacionais, como Departamento de Zootecnia, por exemplo).

4. PLANEJAMENTO – CONCEITOS

O Planejamento constitui, hoje, uma responsabilidade social em qualquer tipo de instituição ou atividade e ajuda o gestor a alcançar o melhor desempenho, porque é orientado para resultados, prioridades, vantagens e mudanças na organização. O planejamento melhora a administração do tempo, facilitando, dessa forma, o atendimento às responsabilidades e o aproveitamento das oportunidades. (adaptado de Chiavenato, 2010).



4.1 Planejamento Estratégico

É um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. Esse processo está embasado essencialmente nos problemas ou desafios da organização. (Rezende, 2011).

4.2 Planejamento Tático

Envolve o desenvolvimento dos programas e projetos. O Planejamento Tático trabalha com decomposições de determinadas áreas e não a empresa como todo, por meio de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. O Plano Tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a consecução de objetivos, previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadas para o processo decisório da empresa.

4.3 Planejamento Operacional

É a formalização da ação; a implantação de ações previamente desenvolvidas e estabelecidas pelo nível tático. Tem como principal intuito desdobrar os planos táticos de departamentos em planos operacionais. É o menor dos três níveis de planejamento. Possui foco na otimização e maximização de resultados.

5. FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico encontra suporte em um conjunto articulado de ferramentas:



5.1 Mapa Estratégico

O mapa estratégico tem o papel fundamental de otimizar e consolidar o planejamento. Ele explicita a hipótese da estratégia, descrevendo o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis. É a representação visual da estratégia, mostrada numa única página. Cada organização adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos. (adaptado de KAPLAN e NORTON, 2004).

Mapa estratégico da UFRPE:



5.1.2 Missão

Entende-se como uma descrição sucinta e precisa da razão de ser, do propósito primeiro de uma instituição.

A missão revela a quem a instituição se dedica e como ela se propõe a atuar. Uma declaração clara e unânime para a missão é uma das primeiras características do sucesso das instituições sem fins lucrativos (KNAUFT ET al. 1991, apud NIVEN, 2008).

Quanto à sua elaboração, Niven (2008) destaca que a missão deve ser simples/clara; inspirar mudanças na instituição; envolver um horizonte de tempo longo (décadas ou mesmo séculos); ser fácil de entender e comunicar.



A missão da organização deve ser descrita por meio de uma frase concisa, de fácil memorização (REZENDE, 2011). Na frase que descreve a missão, não se deve adicionar data ou tempo.

Rezende (2011) esclarece que a missão de uma unidade departamental pode ser definida como as funções ou poderes conferidos a ela para fazer algo, ou seja, suas obrigações, compromissos e incumbências.

Exemplos de Missão:

UFRPE: “Construir e disseminar conhecimento e inovação, através de atividades de ensino, pesquisa e extensão atenta aos anseios da sociedade”.

PETROBRÁS: “Atuar na indústria de petróleo e gás de forma ética, segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, fornecendo produtos adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”.

UFPE: “Promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa, extensão e gestão”.

BACEN: “Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente”.

5.1.3 Visão

Entende-se como a definição clara da condição futura aonde a instituição pretende chegar, ao longo de um horizonte de tempo predefinido.

Enquanto a missão sugere uma perspectiva abstrata para o futuro da instituição, a visão expressa, concretamente, aonde se deseja chegar em 5, 10, 15 anos à frente. A instituição precisa sempre estar revendo sua visão, mesmo que já esteja sendo alcançada.

Dentre as principais características, uma visão bem definida deve ser: concisa, consistente com a missão e valores, mensurável, factível e inspiradora. A visão da organização deve ser descrita por meio de uma frase concisa, de fácil memorização (REZENDE, 2011).

Orienta-se que as unidades da UFRPE definam duas visões: de médio e longo prazo. Isso servirá para harmonizar as visões das unidades com as da UFRPE.

Exemplos de Visão:

UFRPE: “Consolidar-se no âmbito regional como universidade pública de excelência”

PETROBRÁS: “Ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida dos seus públicos de interesse”.

UFPE: “Como instituição pública, ser democrática e de referência em ensino, pesquisa e extensão”.

BACEN: “O Banco Central, por sua atuação autônoma, pela qualidade dos seus produtos e serviços, assegurada pelos seus processos de gestão, e pela competência dos seus servidores, será reconhecido cada vez mais como instituição essencial à estabilidade econômica e financeira, indispensável ao desenvolvimento sustentável do Brasil”.

5.1.4 Sociedade

Esse eixo de objetivos estratégicos pretende expressar de que forma (s) as unidades e órgãos podem interagir e/ou articular-se com atores externos, de modo a contribuir científica, tecnológica e culturalmente. Quais benefícios e/ou parcerias podem ser realizados, e com que finalidade.

5.1.5 Resultado Institucional

É o que a instituição realiza e/ou busca realizar para alcançar sua missão. São os resultados gerados através da dedicação e do esforço da instituição.

5.1.6 Processos Internos

Os processos internos são os objetivos que cada unidade deve procurar a fim de atingir os resultados institucionais, quanto às expectativas traçadas, buscando a excelência. São estratégias desafiadoras que servem para contribuir para as atividades-fim.

5.1.7 Aprendizagem e Crescimento

Somente se as pessoas estiverem motivadas, treinadas e com informações disponíveis, em tempo suficiente, a estratégia da unidade obterá sucesso. Esta perspectiva adquire especial relevância no setor público, hoje em dia.

Por atravessar toda uma fase de reciclagem em suas atribuições, assumindo novas responsabilidades e deveres, uma nova capacitação é requerida por parte de seus funcionários, bem como uma completa reformulação de seus equipamentos. (Adaptado de **Edgar Bertini Ruas**. RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.)

5.2. Valores

Os valores são as convicções dominantes, orientadoras e inspiradoras da instituição que permeiam – ou devem permear – o seu cotidiano. São as virtudes da instituição. Eles formam um conjunto amplo de sinalizadores que se perseguem, em termos de padrão de comportamento, por toda a equipe de funcionários.

Os valores representam as crenças mais fundamentais da instituição e são demonstrados, diariamente, a partir do comportamento do seu pessoal. As políticas da instituição precisam estar alinhadas com os valores.

No relato dos valores da organização, sugere-se mencionar itens ou frases que possam ser entendidos e vivenciados por todos na organização (REZENDE, 2011).

5.3. Análise de Ambiente

A matriz *swot*¹ é uma ferramenta do planejamento estratégico utilizada para posicionar a instituição diante de seu cenário atual. É um exercício onde gestores são convidados a refletir sobre as condições favoráveis (oportunidades) e desfavoráveis (ameaças) do ambiente externo à organização e sobre as características positivas (forças) e negativas (fraquezas) relativas ao seu ambiente interno que.

De acordo com Rezende (2011), os aspectos observados, referentes aos ambientes interno e externo, devem ser citados em itens ou frases.

Conforme Rezende (2011), as condições favoráveis, ou pontos fortes, são os poderes da organização e devem ser explorados. As fraquezas são as condições desfavoráveis em que a instituição deve buscar a melhoria dessas condições.

As oportunidades, como variáveis externas, favorecem a instituição e, assim como as condições internas favoráveis, devem ser exploradas. As ameaças não são controladas e influenciam negativamente o desempenho da organização, conforme cita Rezende (2011).

A matriz abaixo mostra como ocorre essa inter-relação entre o ambiente interno e externo.

Inicialmente, é elaborado o diagnóstico estratégico, por meio do qual, são elencadas as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Unidade Organizacional.

A Matriz de Avaliação possibilita aos estrategistas mapear e interpretar, utilizando dados quantificados, o grau de impacto entre o ambiente interno *versus* externo. E, a partir dessa quantificação, elaborar estratégias de atuação.

¹ *Swot*: matriz que mede as forças (S, de *Strengths*), fraquezas (W, de *Weakenesses*) – fatores internos – assim como oportunidades (O, de *Opportunities*) e ameaças (T, de *Threats*) – fatores externos.

Matriz de Avaliação Estratégica									
Ambiente interno		Ambiente externo							
		Oportunidades				Ameaça			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
FORÇAS	Força 1	Capacidade Ofensiva capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades relacionadas ao ambiente externo.				Capacidade Defensiva poder do conjunto das forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo.			
	Força 2								
	Força 3								
	Força n								
FRAQUEZAS	Fraqueza 1	Incapacidade Ofensiva quando as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades.				Incapacidade Defensiva (Vulnerabilidade) quando as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização.			
	Fraqueza 2								
	Fraqueza 3								
	Fraqueza n								

Fonte: ENAP

5.4. Objetivos e Metas estratégicas

São os referenciais do Planejamento Estratégico. Os primeiros elos da corrente que parte lógica e sistematicamente da visão e alcança uma ação ou programa específico. São desdobramentos naturais da missão e desdobramentos imediatos da visão de uma organização, no desenvolvimento de estratégias, exercendo sobre esta um poder de causa e efeito diretos.

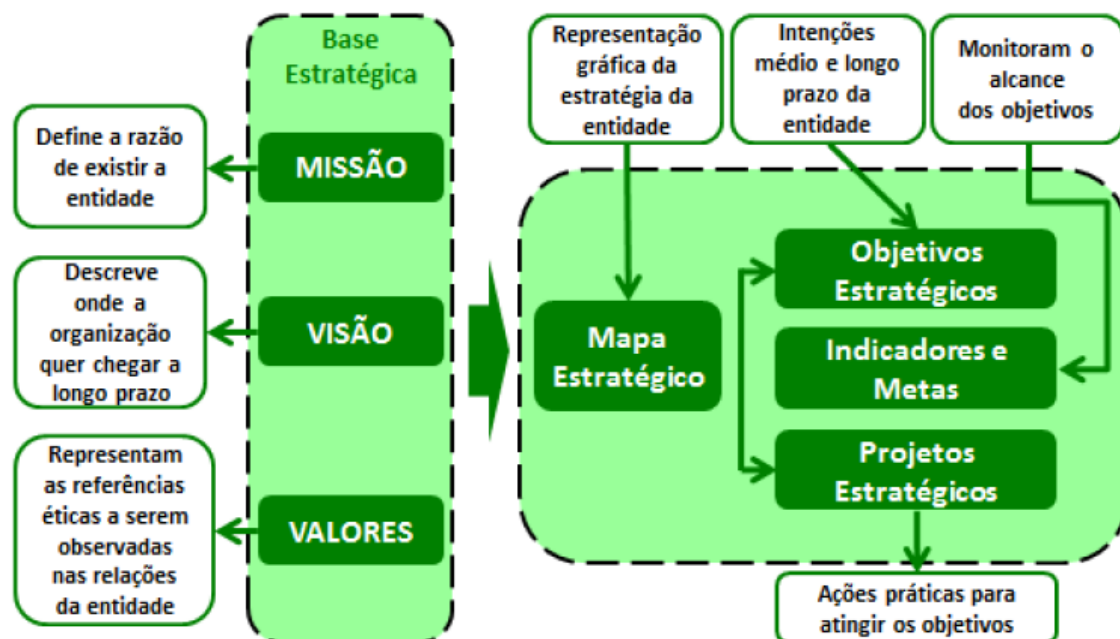
Na definição dos objetivos estratégicos, além da visão, devem ser consideradas as categorias da análise do ambiente interno e externo: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, considerando as prioridades de "1 a n".

As metas representam os objetivos estratégicos quantificados em determinado período de tempo.

5.5. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de êxito ou sucesso da instituição são elementos essenciais da atividade pública, sem os quais a instituição não tem ou terá resultado positivo ou adequado. São as capacidades e os recursos absolutamente necessários para a organização atuar e se constituem em pontos fortes da instituição. Podem definir atividades de desempenho para a instituição alcançar seus objetivos, completar sua

missão, concluir sua visão e formalizar suas políticas. É para onde a instituição deve direcionar seus esforços e atenção. (Adaptado de Rezende, 2011). Os fatores críticos são essenciais para a sobrevivência da instituição.



Fonte: ENAP *apud* IFNMG

6. METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIDADES

A elaboração e a implementação do planejamento estratégico têm como finalidade a melhor oferta de serviços, buscando utilizar os escassos recursos com racionalidade, eficácia, eficiência e efetividade das ações.

A construção do planejamento estratégico possibilita um melhor acompanhamento dos fatores internos e externos e a análise da interferência desses fatores no desempenho do órgão. A ferramenta de análise *swot* fornece subsídios que viabilizam o posicionamento da instituição frente ao cenário atual e às projeções futuras, destacando os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças.

Por fim, o planejamento favorece o aproveitamento das oportunidades, proporcionando resultados efetivos, que geram um conjunto de mudanças positivas para todos os envolvidos.

A metodologia utilizada na elaboração do planejamento estratégico das unidades organizacionais da UFRPE é composta por módulos, os quais contemplam os seguintes aspectos:

- Mapa Estratégico;
- Análise de ambiente;
- Valores;
- Políticas estratégicas (objetivos e metas estratégicas);
- Fatores críticos de sucesso.

Os principais objetivos do processo são:

- Contribuir para a orientação da gestão estratégica;
- Subsidiar a eleição de prioridades e a construção de diretrizes;
- Orientar a definição de objetivos e metas para o curto e longo prazos;
- Direcionar esforços para pontos comuns;
- Melhorar a administração do tempo e o aproveitamento das oportunidades.

O processo de Planejamento Estratégico nas Unidades Organizacionais (U.O) segue as seguintes etapas:

Etapa 1:

Contato dos gestores (professores ou técnicos) com a Proplan, os quais externarão o interesse em desenvolver o planejamento estratégico na sua respectiva Unidade Organizacional;

Etapa 2:

Reunião entre Pró-Reitor da Proplan, CPDI e agentes demandantes do processo para diagnóstico situacional e agendamento dos futuros encontros. Nesse momento, os membros da U.O serão orientados para formação da Comissão de Planejamento, que será responsável pela condução de todo processo na sua respectiva unidade, assessorada pela CPDI, que elaborará o plano de trabalho referente ao primeiro encontro de planejamento;

➡ Etapa 3:

A fim de oficializar um plano de trabalho para o primeiro ciclo de planejamento estratégico, a PROPLAN irá elaborar um termo de compromisso, no qual constará o cronograma acordado entre a Pró-Reitoria e a comissão de planejamento.

O processo inicial de planejamento é dividido em 4 módulos, os quais terão a participação dos membros da Proplan (Pró-Reitor e CPDI) e dos agentes da U.O (professores, técnicos, alunos e terceirizados).

- Módulo 1:

No primeiro módulo, com duração de 8 horas (divididas em dois turnos de 4 horas), será elaborado o Mapa Estratégico (Missão, Visão, Valores, Eixos de Objetivos Estratégicos). Todos os agentes da unidade organizacional participarão deste módulo.

- Módulo 2:

O segundo módulo, também com duração de 8 horas (divididas em dois turnos de 4 horas), será composto pela elaboração da Matriz *swot* (com participação de todos os integrantes da U.O) e quantificação da *swot* (participação da comissão de planejamento).

- Módulo 3:

O terceiro, com a participação apenas da comissão de planejamento, terá duração de 4 horas. Será elaborado o esboço de políticas estratégicas e projeto(s) piloto(s) decorrentes da *swot* quantificada, além dos fatores críticos de sucesso.

- Módulo 4:

O encontro final, com a participação de todos e duração de 4 horas, será para análise, consolidação e validação do documento elaborado.

➡ Etapa 4:

A última etapa do processo de planejamento estratégico, antes do início do novo ciclo, é o encontro de acompanhamento. São feitas análises e confrontações do que foi planejado e realizado num determinado período de tempo (geralmente um ano).

7. DESDOBRAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

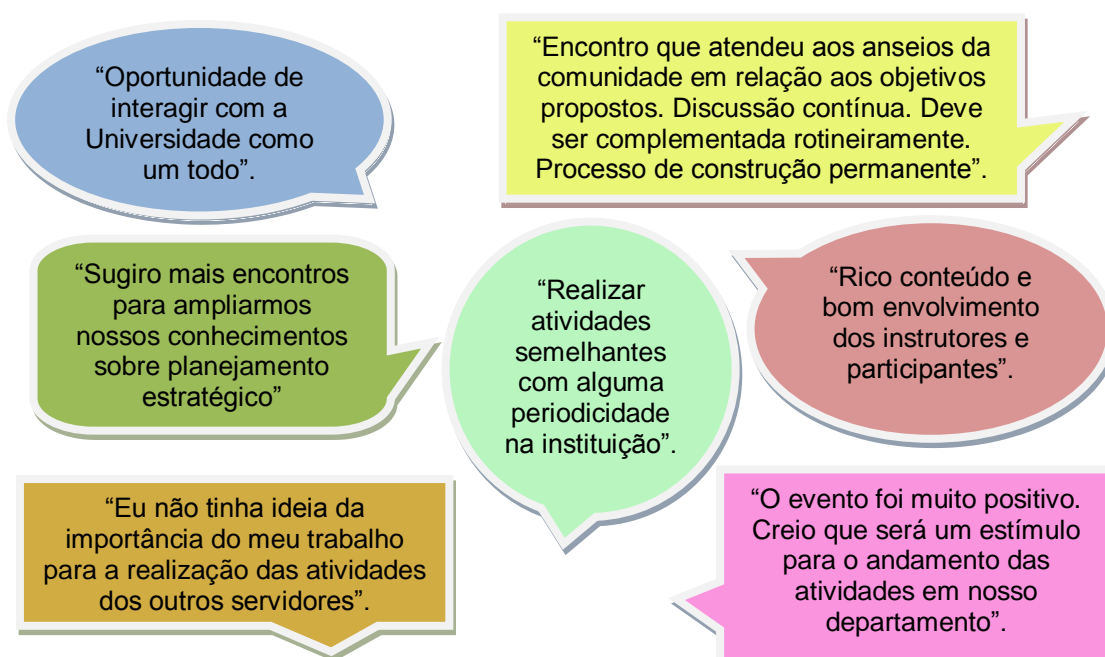
A finalidade da elaboração do planejamento estratégico consiste na produção de bens e serviços públicos, pelos quais se opta, buscando utilizar os escassos recursos públicos com racionalidade, eficácia, eficiência e efetividade das ações.

É um processo gerencial que tem como propósito desenvolver e manter uma boa adequação entre os objetivos, os recursos organizacionais e as mudanças e oportunidades do ambiente. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar a administração em torno da eficiência e da obtenção de resultados. (Kotler, 1992. Adaptado por Peter M. Dostler e Giovani Souza Filho).

A elaboração do planejamento estratégico propicia:

- ✓ Maior integração dos participantes;
- ✓ Aprimoramento e desenvolvimento das atividades realizadas;
- ✓ Empenho dos participantes em dar continuidade ao processo de planejamento;
- ✓ Consciência sobre a importância do processo de elaboração do planejamento estratégico, tanto quanto seu resultado final;
- ✓ Reflexão do servidor quanto ao seu papel perante a comunidade acadêmica.

Seguem abaixo alguns depoimentos sobre os encontros de planejamentos estratégicos realizados pela Proplan nos anos de 2014 e 2015:



8. CONCLUSÃO

A CPDI pretende, através deste documento, transformar o planejamento estratégico em instrumento de desenvolvimento institucional, ou seja, aprimorar a busca pela cultura do planejamento em todas as ações da UFRPE, condicionando a avaliação do processo e de resultados à eficiência, eficácia, efetividade e economicidade e, conseqüentemente, ao cumprimento da missão da universidade.

Documentos e demais informações sobre a CDPI e a Proplan encontram-se no site: www.proplan.ufrpe.br.

The screenshot shows the website interface for Proplan UFRPE. At the top, there is a navigation bar with 'Acesso à Informação' and 'BRASIL'. The main header features the Proplan logo and the text 'Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional'. Below the header is a dark navigation menu with items: INÍCIO, PROPLAN, COORDENADORIAS, CONTATO, RESTRITO, DOCUMENTOS E RELATÓRIOS, and INDICADORES. The main content area is titled 'MANUAL DE PROCEDIMENTOS REESTRUTURAÇÃO E REGIMENTO INTERNO DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS' and contains three news items:

- MANUAL DE PROCEDIMENTOS REESTRUTURAÇÃO E REGIMENTO INTERNO DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS**
By Luísa on ter, 01/12/2016 - 14:55
A Coordenação de Processos e Estruturas Organizacionais (CPEO) disponibiliza o MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE REESTRUTURAÇÃO E REGIMENTO INTERNO DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS.
[Leia mais](#)
- Projeto UFRPE SUSTENTÁVEL**
By carolinaraposo on qui, 01/07/2016 - 12:14
A Proplan, por meio da Cordenadoria de Planejamento, apresenta à Comunidade Acadêmica, o Projeto UFRPE SUSTENTÁVEL e informa sua aprovação pelo CONSU (resolução nº 151/2015).
- UFRPE Disponibiliza Formulários de Coleta de Dados do Relatório de Gestão e Censo 2015**
By coordenacao_cin on seg, 11/16/2015 - 16:53
Como em todos os anos, a Cordenadoria de Informações da PROPLAN está iniciando mais uma vez os procedimentos para coleta de dados para fins de atendimento ao TCU e ao Censo da Educação Superior e elaboração das publicações institucionais.
Salientamos que esta coleta ainda não está completa, pois o Tribunal de Contas da União emitirá, até o dia 30/11/2015, Portaria contendo outras solicitações de informações. Desta forma muitos setores desta UFRPE, além de responderem os formulários em anexo, ainda

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, I. Administração nos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ENAP - Gestão de Projetos. Módulo 3: Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos. Brasília, 2014.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Ministério do Meio Ambiente. Sustentabilidade na Administração Pública – A3P e gestão socioambiental. Brasília, 2014.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP. Brasília, 2011.

MORITZ, M. O. Perspectivas e Tendências das Universidades Públicas Gratuitas de Santa Catarina [Dissertação]. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2012.

OLIVEIRA, D. R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 18ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REZENDE, D.A. Planejamento Estratégico Público ou Privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RUAS, E. B. RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

STRICKLAND III, A. J. THOMPSON, A. A. Planejamento Estratégico: Elaboração, implementação e execução. 1ª ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2000.

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2020. Recife, 2013.