



**UFRJ**

# **Plano de Desenvolvimento da Unidade da Decania do CT**

**2022-2026**



centro de tecnologia  
UFRJ

## **Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)**

Professora Denise Pires de Carvalho

Reitora

Professor Carlos Frederico Leão Rocha

Vice-Reitor

## **Decania do Centro de Tecnologia da UFRJ (CT)**

Professora Walter Issamu Suemitsu

Decano

Agnaldo Fernandes

Superintendente

## **Equipe participante da construção do PDU da Decania do CT**

André Ferraz

Administração da Sede

Brenda Lima

Aquisição/Materiais

Daniela Pacheco

Financeiro

Diego Chiappetta

Tecnologia da Informação

Douglas Cortes

Escritório de Planejamento

Edmilson Palma

Recursos Humanos

Moreno Barros

Biblioteca Central

---

**Huascar da Costa Filho**  
Segurança e Saúde no Trabalho

**Iris Guardatti e Rita Cavaliere**  
Integração Acadêmica

**Janaína da Silva**  
Biblioteca de Obras Raras

**Juaci Pereira**  
Auditório Horta Barbosa

**Marcia Ehmann**  
Setor de Comunicação

**Marlene Barbosa**  
Sistema de Gestão Integrado

**Regina Magalhães e Josete Lima**  
Setor de Integração e Aperfeiçoamento de Pessoas

**Roberto Arruda**  
Manutenção

**Roberto Lemos**  
Seção de Ensino

**Rosana Torres**  
Secretaria

**Thiago Torres**  
Bem Estar

---

## **Comissão de acompanhamento do PDU**

### **Titular**

Marlene Barbosa  
Coordenação

Edmilson Palma

Douglas Cortes

Raquel Piedade

Roberto Lemos

Brenda Lima

Marcia Ehmann

### **Suplente**

Raquel Piedade

Josete Lima

André Ferraz

Janaína da Silva

Rita Cavalieri

Daniela Pacheco

Diego Chiappetta

## Sumário

1 - Apresentação	5
2 - Perfil institucional	6
2.1 - Breve histórico da Decania do CT	6
3 - Introdução	11
3.1 - Missão	11
3.2 - Visão estratégica	12
3.3 - Valores	13
4 - Cadeia de valor	15
5 - Mapa estratégico	17
6 - Metodologia utilizada	18
6.1 - Análise de ambientes	19
6.2 - Ambiente interno	20
6.3 - Ambiente externo	22
7 - Fatores críticos para o sucesso	24
8 - Objetivos estratégicos	26
9 - Monitoramento e alcance dos resultados	28
10 - Referências	28
11 - Anexos	29

---

## 1 - Apresentação

O Centro de Tecnologia (CT) da Universidade Federal do Rio de Janeiro tem se destacado ao longo de sua história pela excelência do ensino, pesquisa e extensão, constituindo-se em um valioso protagonista para o desenvolvimento tecnológico do país.

Simultaneamente a este reconhecido êxito na atividade fim, persistem lacunas e oportunidades de desenvolvimento que, se bem equacionadas, poderão elevar ainda mais o estágio atingido.

Neste processo de mudança, a Decania do CT tem papel fundamental e precisa estar preparada para enfrentar os novos desafios.

Eficácia do Processo Decisório, Gestão de Pessoas, Análise de Cenários, Gestão Estratégica, Gestão de Conhecimentos e Processos, Qualidade de Vida no Trabalho, Sustentabilidade Ambiental e Social, entre outros, são temas aos quais deveremos nos dedicar de maneira mais intensa e objetiva nos próximos anos.

É um novo paradigma de gestão que incorpora e reconhece os valores positivos da cultura organizacional, acrescentando a ela novos elementos que precisam ser absorvidos e praticados por todos.

O presente Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) resulta de um grande esforço que requereu a participação de muitas pessoas. Agradeço a todos que participaram direta ou indiretamente. Sua execução dependerá da participação e do envolvimento geral. Convido todos a se dedicarem a esta nobre tarefa, que certamente resultará em benefícios para a nossa universidade e o nosso país.

Muito obrigado a todos!

**Walter I. Suemitsu**

Decano do CT

## 2 - Perfil institucional

### A criação do Centro de Tecnologia da UFRJ

A história do Centro de Tecnologia UFRJ começa no final da década dos anos setenta do século passado, mas as Unidades hoje integrantes têm histórias e processos de formação próprios e algumas existiam antes mesmo do CT ter sido criado, como a Escola Politécnica.

Em 1967, com a edição de decretos-leis voltados para as Instituições Federais de Ensino, inicia-se a Reforma Universitária e o Decreto nº. 60455-A, de 13 de março de 1967, aprova o Plano de Reestruturação da UFRJ.

A publicação da Lei 5.540/68 e do Decreto-lei 464/69 consolidou e estendeu a reforma para todos os sistemas de ensino. Entre os principais pontos da Reforma Universitária de 1968, destacam-se:

1. O estabelecimento do Departamento como “a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal”, compreendendo disciplinas afins.
2. A extinção do sistema de cátedras, ocorrendo o desmembramento das unidades existentes em Institutos e Faculdades, com funções diferenciadas.
3. O Decreto nº. 66.536, de 06 de maio de 1970, aprovou o Estatuto da UFRJ, que criava os Centros.

### 2.1 - Breve histórico da Decania do CT

O Centro de Tecnologia, segundo maior da UFRJ, compreende cinco importantes unidades acadêmicas:

- Escola Politécnica (POLI);
- Escola de Química (EQ);

- Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE);
- Instituto de Macromoléculas Professora Eloísa Mano (IMA);
- Núcleo Interdisciplinar de Desenvolvimento Social (NIDES).

A qualidade do ensino ministrado é garantida por aproximadamente 519 professores, 6.162 alunos de graduação, 3.436 de pós-graduação e 523 técnicos administrativos e pode ser comprovada pelo alto índice de procura de seus cursos – referência nacional no setor – e pela importante contribuição de seus docentes e pesquisadores na busca de soluções para problemas tecnológicos no Brasil e no exterior.

A Decania do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro caracteriza-se como o braço administrativo deste grande centro de promoção de Ensino, Pesquisa e Extensão.

A Decania do CT é composta pelos seguintes setores<sup>1</sup> :

#### **a) Recursos Humanos**

Seção de Pessoal é responsável pelos Recursos Humanos da Decania do Centro de Tecnologia da UFRJ, compreendendo dentre as diversas atividades: controle de frequência, férias e licenças, aposentadoria e averbação do tempo de serviço, auxílio à natalidade, auxílio à creche, divulgação de cursos, serviços e informações em geral de interesse para o servidor.

#### **b) Setor de Comunicação**

O Setor de Comunicação é responsável pela divulgação técnico-científica, cultural e educacional do Centro de Tecnologia, compreendendo atividades relacionadas à comunicação visual, à organização e à divulgação de eventos, além de avisos importantes e notícias no âmbito da Ciência e Tecnologia. O Setor de Comunicação também é responsável pelo conteúdo do site do Centro de Tecnologia.

<sup>1</sup> Conforme informações apuradas no planejamento estratégico da Decania do CT 2010-2015.



#### c) Escritório de Planejamento

O Escritório de Planejamento é responsável pela programação, projeto e fiscalização das intervenções na estrutura física do prédio do CT.

#### d) Superintendência

A Superintendência é responsável pela administração do Centro de Tecnologia, atendendo às demandas da Decania e suas unidades acadêmicas, compreendendo desde problemas físico-estruturais das instalações até aspectos organizacionais do Centro como um todo. O Superintendente é nomeado pelo Decano a quem é diretamente subordinado, estando em permanente atuação junto às demais seções da Decania.

#### e) Seção de Ensino

A Seção de Ensino é responsável pela análise da documentação e encaminhamento aos Órgãos competentes.

#### f) Contabilidade e Finanças

A Seção de Contabilidade é responsável pelo controle dos recursos financeiros no Centro de Tecnologia, prestando contas anualmente de sua gestão financeira à Reitoria através de balanço patrimonial, balanços financeiros e quadros demonstrativos da execução orçamentária.

#### g) Almoxarifado

O Almoxarifado é responsável pelo controle de estoque de materiais de consumo da Decania do Centro de Tecnologia, com prestação de contas à Reitoria através de relatórios mensais e do inventário anual.

#### h) Protocolo

A Seção do Protocolo é responsável pelos processos físicos e remanescentes da Decania,

#### **i) Seção Aquisição/Materiais**

A Seção de Compras é responsável pela aquisição de materiais de consumo e permanente e contratação de serviços de terceiros para a Decania e suas respectivas unidades.

#### **j) Manutenção**

O Serviço de Manutenção Técnica é responsável pela conservação das instalações físicas do Centro de Tecnologia, compreendendo serviços de elétrica, hidráulica, pintura e reformas em geral.

#### **k) Secretaria**

A Secretaria, que está em contato permanente com o Decano, é o canal de comunicação com as Unidades do CT, sendo responsável pela agenda de compromissos da Decania e desenvolvendo como atividades: reserva do Auditório e do Salão Nobre para eventos, encaminhamento de processos internos ao Protocolo e de memorandos às Unidades, convocação dos Membros Conselheiros para as sessões do Conselho de Coordenação do Centro de Tecnologia e comunicação dos diversos eventos à comunidade acadêmica interna e externa.

#### **i) Administração da sede/Logística do prédio**

A Administração é responsável pela fiscalização do bom estado das instalações físicas do CT, sempre zelando pela segurança do bem público, através da vigilância patrimonial, da manutenção de áreas internas e externas do prédio, da organização dos espaços destinados a eventos em geral como auditório e hall principal e do controle diário de entrada e saída de materiais e pessoal no CT, inclusive nos finais de semana.

#### **j) Tecnologia da Informação (TI)**

A Tecnologia da Informação é responsável pela integração e proteção do conhecimento, segurança das informações geradas e pelo bom funcionamento da rede de computadores da Decania do Centro de Tecnologia, através da manutenção,

atualização permanente dos computadores e da página do CT, além de suporte aos funcionários.

#### **n) Assessoria do Sistema de Gestão Integrado ( SGI)**

Assegurar a implementação e a manutenção dos processos necessários para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão Integrado para a Decania do CT no que concerne a Qualidade, Segurança e Saúde do Trabalhador, Meio Ambiente estabelecendo um elo de comunicação com a Superintendência e a Decania do Centro e promovendo a conscientização de toda a equipe no que tange as demandas dos usuários e demais partes interessadas.

#### **o) Seção de integração e Aperfeiçoamento de Pessoa (SIAP)**

Tem por objetivo incentivar a qualificação e capacitação dos técnicos em educação, bem como oferecer atividades de qualidade de vida e dar suporte aos técnicos que se encontram passando por problemas pessoais e emocionais. Realizar palestras e eventos que atualizem a comunidade universitária através da comissão interna de eventos da Decania do CT.

#### **p) Bem Estar CT**

É o Programa de Qualidade de Vida do Trabalhador do Centro de Tecnologia UFRJ e tem como objetivo de promover avaliação, tratamento, orientação e melhora da qualidade de vida para funcionários, alunos e professores da UFRJ, contribuindo para a diminuição do absenteísmo nas diversas unidades da universidade.

#### **q) Integração Acadêmica**

A Coordenação de Integração Acadêmica do Centro de Tecnologia é a instância da Decania responsável pela realização de ações integradoras entre suas unidades, no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão, em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Regimento do Centro. O trabalho da Coordenação de Integração Acadêmica compreende um conjunto de ações destinadas a incrementar o desenvolvimento de uma dinâmica acadêmica por meio da construção de

articulações institucionais com enfoque no fortalecimento do CT como referência educacional no ensino da engenharia e no desenvolvimento tecnológico.

### 3 - Introdução

O planejamento estratégico é um processo de análise, criação de alternativas e tomada de decisão sobre o que é a organização, o que ela faz, e porque ela faz. Além de alocar recursos, essas decisões servem para alinhar propósitos, programas e projetos, pessoas, estruturas e suporte político, bem como gerar aprendizagem organizacional.

O produto do planejamento estratégico é um plano, que documenta os desafios, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-las. Por sua vez, a gestão estratégica é um processo contínuo, que integra o planejamento estratégico à implementação, monitoramento e avaliação da estratégia para aprimorar o alcance da missão, o cumprimento dos mandatos e a aprendizagem organizacional.

A gestão estratégica é um elemento importante da governança organizacional, pois serve para definir regras, criar estruturas e dirigir as organizações, interagindo diretamente com outros subsistemas, como a gestão de desempenho, a gestão de portfólios de projetos e os modelos de contratualização, colaboração e terceirização de atividades. Em conjunto, a missão, a visão e os valores constituem o referencial estratégico da organização.

#### 3.1 - Missão

A missão é uma declaração concisa da razão de ser da organização, que expressa o que ela faz (produtos, serviços e valor), para quem ela faz (usuários, beneficiários e cidadãos) e, em alguns casos, de que maneira ela faz.

A missão não é uma descrição da organização, mas uma expressão dos líderes sobre seus desejos e intenções para o futuro, que cria um senso de identidade e comunica o propósito da organização para funcionários, clientes, fornecedores e partes interessadas. Uma missão clara e motivadora ajuda a organização a focar em inovações que são críticas para o seu alcance.

#### Missão da Decania do CT

Promover a coesão política e administrativa das Unidades do Centro de Tecnologia e garantir a plena acessibilidade aos serviços prestados, com qualidade, sustentabilidade ambiental e social, valorizando a comunidade acadêmica, considerando os valores éticos, legais e humanos.

### 3.2 - Visão estratégica

A visão reflete a habilidade da organização de entender a diferença entre o que não deve mudar, a ideologia essencial da organização, e o que deve estar aberto à mudança, o futuro envisioned.

A ideologia essencial é um conjunto reduzido de princípios atemporais, que fortalecem as conexões e a coesão interna da organização. Essa ideologia não é criada, mas descoberta, por meio do exame cuidadoso dos valores que inspiram e guiam seus membros.

O futuro envisioned deve compreender um objetivo audacioso, que requer um esforço extraordinário e um pouco de sorte para ser alcançado. Esse objetivo deve ser descrito de forma viva, vibrante e específica, traduzindo em imagens como seria alcançá-lo.

Na elaboração da "visão estratégica" da Decania do CT, considerou-se que ela deveria retratar uma situação possível e desejada para a organização, num horizonte de longo prazo. A visão estratégica é uma condição ideal, uma "vontade", um sonho realizável, um desafio, aquilo que a organização deseja ser no futuro.

Essa visão foi concebida a partir das análises dos ambientes externo e interno e dos valores estabelecidos. Em outras palavras, podemos considerar que a "visão estratégica" funciona como um horizonte ideal – porém atingível – que norteará os caminhos da organização. Neste sentido, ficou estabelecido como "visão estratégica" da Decania do CT, o seguinte objetivo:

#### Visão estratégica da Decania do CT

**Ser referência em gestão universitária no âmbito da UFRJ até 2026, contribuindo para a melhoria do ensino, pesquisa e extensão.**

### 3.3 - Valores

Os valores, ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização, representam as convicções dominantes e as crenças básicas subjacentes ao comportamento das pessoas. Além de permear as atividades e as relações com a sociedade, usuários e partes interessadas, os valores orientam a tomada de decisão nas situações de ambiguidade ou quando a experiência não é suficiente para reduzir a incerteza.

Para identificar os valores centrais da organização é preciso ser o mais honesto possível, tomando cuidado para não confundir valores centrais, imutáveis, com práticas operacionais, estratégias comerciais ou normas culturais, que devem estar abertas a mudanças.

## Os valores da Decania do CT são:

**Ética:** É preciso que todos os integrantes da Decania pautem seus comportamentos em princípios positivos. Para isso, é importante seguir os princípios éticos (moralidade, transparência, respeito ao próximo, honestidade, imparcialidade e igualdade) em todas as ações relacionadas ao ensino, pesquisa, extensão e atividades técnico-administrativas.

**Integração:** Promover a atuação alinhada entre os colaboradores, os setores e os clientes da Decania do CT.

**Qualidade de vida:** Contemplar as necessidades pertinentes dos colaboradores em prol da melhoria de sua qualidade de vida, dentro e fora da organização.

**Legalidade:** Atuar única e exclusivamente respeitando os limites da legalidade. Para isso, é preciso conhecer as normas e procedimentos inerentes à natureza de sua atividade.

**Valorização profissional:** Buscar o progresso profissional dos colaboradores através de capacitação, avaliação e reconhecimento.

**Humanização:** Atuar promovendo o respeito ao pluralismo da sociedade e, fundamentalmente, valorizando as pessoas.

**Empreendedorismo público:** Promover o espírito proativo e a cultura do empreendedorismo público entre os componentes da Decania do CT.

## 4 - Cadeia de valor

“A cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico e gestão que permite representar uma organização como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos). A forma como as atividades da cadeia de valor é organizada e executadas determina os custos e afeta os resultados da organização.

A decomposição da cadeia de valor em atividades permite analisar suas forças e fraquezas, fontes de custo, indicadores e o potencial de diferenciação dos macroprocessos de negócio. Permite também identificar sobreposições, lacunas e deficiências nas atividades da organização, criando oportunidades para integrar, coordenar e melhorar processos e sistemas.

“A cadeia de valor é uma ferramenta bastante útil para representar e entender o funcionamento das organizações da administração pública federal.” Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020,

**1 - Processos finalísticos:** São macroprocessos finalísticos que correspondem às atividades primárias da cadeia de valor. Em organizações públicas, essas atividades estão relacionadas à área de atuação (fim), às competências legais e aos mandatos políticos das organizações, que determinam os programas, projetos e processos que geram os resultados sociais desejados e criam valor público para seus clientes, usuários e beneficiários.

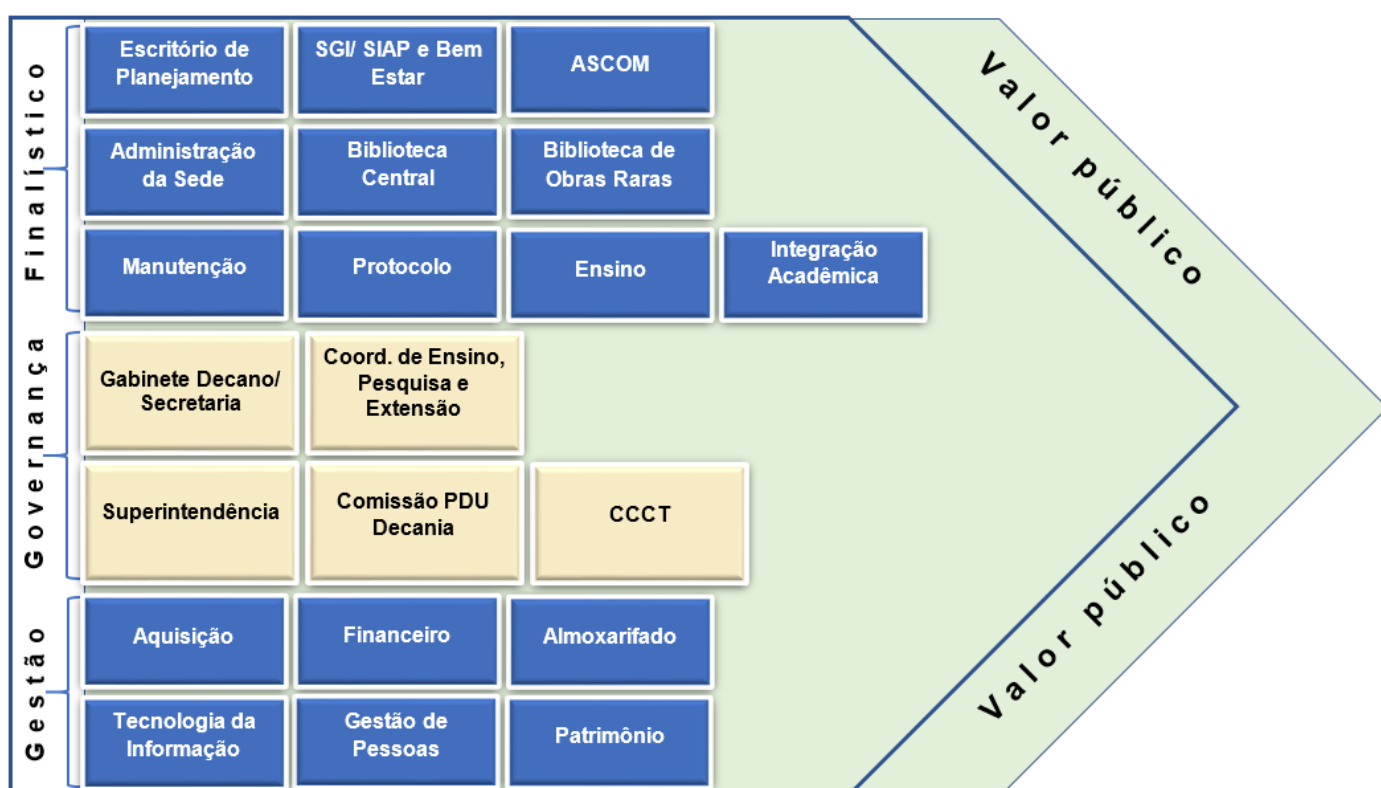
**2 - Processos de governança:** São os processos de governança quem estabelece a diretriz da organização considerada, também, como um subconjunto de atividades de suporte que envolve decisões sobre as diretrizes, normas, planos, programas, estruturas, serviços, processos, procedimentos e recursos para realizar as atividades da organização. Esses processos determinam o exercício da autoridade pública e da tomada de decisões para antecipar desafios e sustentar melhorias na



prosperidade e no bem-estar geral da sociedade, considera os interesses, as necessidades e os direitos das partes interessadas e regula as interações entre elas e o governo.

**3 - Processos de Gestão:** Os macroprocessos de gestão correspondem às atividades de suporte na cadeia de valor que são comuns aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Na maior parte dos casos, essas atividades são normatizadas, coordenadas e supervisionadas por um ou mais órgãos centrais e apoiadas por diferentes sistemas de informação.

A cadeia de valor da Decania do Centro de Tecnologia foi desenvolvida conforme modelo na figura 1 a seguir.



**Figura 1.** Cadeia de Valor da Decania do Centro de Tecnologia.

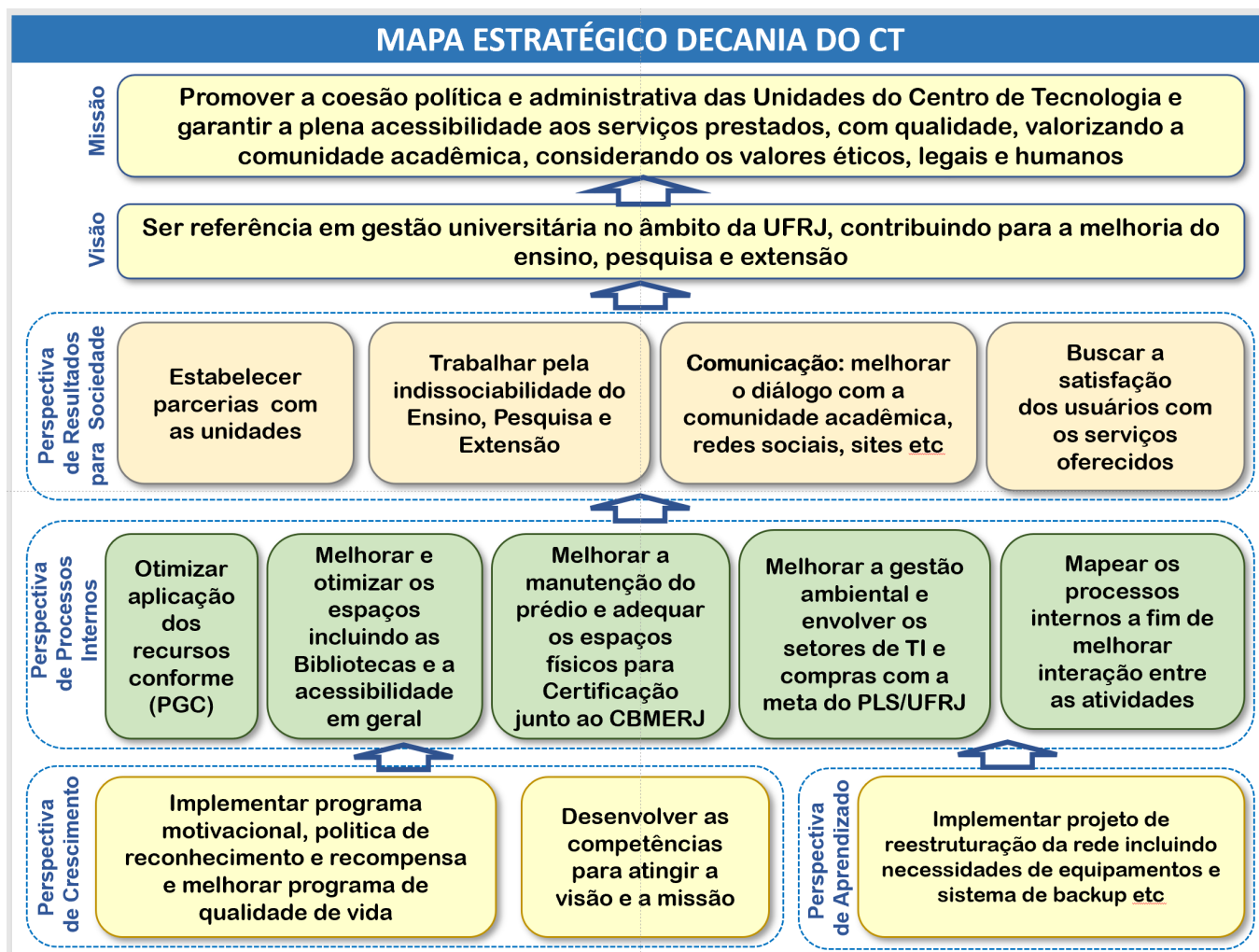
**Fonte:** Elaboração própria.

## 5 - Mapa estratégico

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton, da Harvard Business School. Bastante usado em organizações do setor privado e do setor público, o BSC é fundamentado em cinco princípios gerenciais: traduzir os referenciais estratégicos em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia numa preocupação de todos; converter a estratégia em um processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

O BSC propõe um sistema de medidas financeiras e não financeiras, interrelacionadas por hipóteses de causa e efeito, que refletem a estratégia em vários níveis da organização. Apesar da orientação original para setor privado, o BSC é usado por organizações públicas e não governamentais de todos os tipos e tamanhos. O destaque que o BSC dá às medidas não financeiras é importante para organizações que produzem resultados sociais. Além disso, proporciona uma avaliação holística do esforço dessas organizações, reforçando a importância de monitorar também seus processos, já que os resultados no setor público podem demorar anos para aparecer.

Essa visão holística é enriquecida com o mapa estratégico, um diagrama que representa, de forma visual, as relações de causa e efeito entre os objetivos, servindo para testar hipóteses e comunicar a estratégia para servidores e partes interessadas da organização.



**Figura 2.** Mapa estratégico da Decania do CT

**Fonte:** Elaboração própria.

## 6 - Metodologia utilizada

A metodologia básica de elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade da Decania do CT foi adaptada da Metodologia “Design School” da Escola de Administração da Universidade de Harvard, levando-se em conta os fatores que influenciam a gestão nas organizações brasileiras, as deficiências do planejamento no Brasil e as características de encadeamento necessárias à implementação, dentre outros atributos.

### **A metodologia compreendeu as seguintes etapas:**

- Diagnóstico inicial
- Análise do ambiente externo;
- Análise do ambiente interno;
- Orientações do PDI-2020-2024 da UFRJ;
- Revisão dos valores da Decania do CT;
- Revisão da missão e da visão estratégica;
- Revisão dos fatores críticos para o sucesso;
- Definição dos objetivos estratégicos e suas respectivas metas.

## **6.1 - Análise dos ambientes**

Num ambiente virtual, excepcionalmente, devido à pandemia do Covid-19, a condução da análise do ambiente foi desenvolvida online através de entrevistas com os chefes dos setores e operadores dos processos buscando trazer para análise a vivência do ambiente interno e externo à Decania do CT. O Plano de Desenvolvimento da Unidade tem seu sucesso fortemente condicionado ao conhecimento da realidade ambiental.

A avaliação periódica é uma ferramenta para verificar o estado atual da organização, é o primeiro passo para analisar se a atual estratégia está sendo efetivamente implementada, e se os atuais resultados são satisfatórios. Serve também para identificar áreas críticas, evitando a perda de tempo provocada pela tomada de decisões equivocadas.

Cada organização deve determinar o escopo e a profundidade da avaliação a ser realizada. Para isso, podem ser utilizados desde questionários e entrevistas até as técnicas mais específicas de verificação.

## 6.2 - Ambiente interno

### Oportunidades de melhoria

- Descontinuidade do plano de trabalho na troca da gestão da Unidade;
- Quantitativo insuficiente de pessoal e falta de reposição dos TAE´s em caso de aposentadoria, etc;
- Poucas funções gratificadas;
- Carência da prática de reconhecimento e recompensa;
- Regimento do CT desatualizado;
- Falta de incentivo à capacitação e qualificação dos servidores;
- Presença de absenteísmo;
- Carência de pessoal com conhecimentos específicos;
- Pouca interação das atividades entre os setores e clareza no fluxo dos processos;
- Inclusão digital de alguns servidores e treinamento dos usuários em TI;
- Instalações elétricas precárias;
- Corte de segurança/vigilância patrimonial;
- Necessidade de sistema contra arrombamento e roubos, vulnerabilidade da BOR e ausência de câmera de segurança;
- Necessidade de equipe de manutenção predial (pinturas, elétrica, hidráulica etc);
- Precariedade do espaço físico das Bibliotecas (Biblioteca Central e BOR);
- Ausência ou pouca acessibilidade nas bibliotecas, na Decania e todo CT;
- Climatização inadequada para o setor de TI e ausência de plano de manutenção para os ares-condicionados da Decania (PMOC);
- Necessidade de espaço físico para o Setor de Comunicação;
- Necessidade de material específico para manutenção e higiene adequada para o acervo das Bibliotecas (Biblioteca Central e BOR);
- Dificuldade de implementação de política de desenvolvimento das coleções (Biblioteca Central);

- Dificuldade de produção de conteúdo das atividades realizadas para fins de comunicação;
- Ausência de calendário de compras (PGC);
- Incluir no orçamento da Decania compra de equipamentos;
- Equipamentos obsoletos (PCs, Datashow, microfone);
- Necessidade de instalação VPN e rede Wi-fi para Biblioteca Central;
- Falta um canal de comunicação da Decania com outros setores;
- Necessidade de licença de software profissional (Eplan) e Software para edição de imagem (Setor de Comunicação);
- Necessidade de equipamento para Backup dos trabalhos da Decania, especialmente os do EPLAN (TI servidor de backup);
- Necessidade de equipamentos de mídia (filmadora, tripé, máquina fotográfica, porta banner etc);
- Carência de site para os Programas Ambientais do CT e EPLAN.

### **Pontos fortes**

- Imagem positiva da gestão da Decania;
- Proatividade da equipe e engajamento das pessoas;
- Facilidade de acesso a alta direção;
- Reconhecimento das potencialidades dos TAE´s;
- Existência de um setor para Saúde e Segurança no Trabalho;
- Programa qualidade de vida implantado;
- O CT é referência em gestão ambiental (Exemplo: Recicla-CT);
- Processo, em andamento, para a contratação de mão de obra para manutenção predial;
- Equipe de profissionais qualificados (Eplan e BC e BOR);
- Localização da Decania e espaço de trabalho bem amplo;
- Acervo atualizado (Biblioteca Central);
- Participação nas instâncias deliberativas (Biblioteca Central);
- Espaço amplo e bem-posicionado (Biblioteca Central);
- Grande número de usuários (Biblioteca Central);

- As Bibliotecas do CT são consideradas referências pelas instâncias as quais estão subordinadas;
- Acervo histórico voltado para ciência e Engenharia (BOR), agendamento e atendimento abrangente e personalizado;
- Clube da escrita do CT;
- Promoção de atividades que buscam o exercício do diálogo entre os diferentes segmentos e unidades;
- Existência de uma equipe para tratar da integração acadêmica;
- Uso dos canais de divulgação do CT (lista de e-mail, Youtube, Instagram);
- Integração com as Unidades nos três seguimentos: Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Tecroversas do CT (programa da Decania do CT na Rádio UFRJ);
- Realização de reuniões integradas com os diretores acadêmicos das unidades;
- Capacidade de integração com outras equipes;
- Diálogo aberto com todos os setores;
- Centralização das compras das unidades nas Decanias;
- Atividades culturais e científicas;
- Valorização das mídias sociais e canal do CT no Youtube.

### **6.3 - Ambiente externo**

#### **Ameaças**

- Ausência de redimensionamento de servidores da UFRJ;
- Política do governo atual nas universidades;
- Valores das funções gratificadas desatualizadas;
- Descontinuidade das ações na mudança da gestão da Decania;
- Pouco recurso financeiro;
- Ausência de oportunidade de adequada distribuição interna da força de trabalho;
- Segurança precária no campus
- Pandemias;

- Ausência de integração entre as unidades do CT;
- Elevadores precários e obsoletos;
- Manutenção precária de poda das árvores no CT;
- Ausência de caçamba de madeira e entulho;
- Dificuldade de acesso aos dados no sistema acadêmico de modo organizado e sistemático;
- Ausência de acessibilidade em geral no campus;
- Falta de reposição de servidores nos casos de aposentadoria, transferências etc;
- Suspensão de recursos de projeto da Capes;
- Falta de apoio das unidades as Bibliotecas;
- Precária segurança pública.

### **Oportunidades**

- Colocar sinalização de emergência nos corredores, áreas comuns e áreas internas do CT;
- Aproveitar a Gestão Ambiental para conseguir recursos externos;
- Digitalização do acervo BOR;
- Conseguir recursos das unidades para as Bibliotecas;
- Possibilidade de orçamento dedicado;
- Possibilidade de financiamento para projetos de conservação;
- Estimular encontros dos COAS no CT;
- Buscar trabalhar pela indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Melhorar a comunicação entre as unidades do CT;
- Criar ações relacionadas a adequação as novas DCNs (Diretrizes Curriculares Nacional);
- Ação articulada das seções de ensinos das Decanias junto a PR-1 e PR-2;
- Estudo da relação entre os procedimentos no SEI (base de conhecimento e as resoluções do CEG e CEPG);
- Sistematizar o controle do almoxarifado;



- Orientar o público como utilizar o PGC;
- Colocar TVs em pontos estratégicos divulgando ações da Decania e das unidades;
- Melhorar a integração com as unidades;
- Implementar melhorias no site da Decania;
- Criar canal no Telegram;
- Criar bot no WhatsApp para tirar dúvidas gerais;
- Criação de espaço na nuvem para a Decania;
- Aprovação projeto de incêndio junto ao CBMERJ;
- Contratação Bombeiro Civil (CT, CCMN e CCS);
- Padronização dos uniformes do pessoal da Administração da Sede e Manutenção.

## 7 - Fatores críticos para o sucesso

A análise de ambientes nos permite mapear as variáveis, as informações relacionadas à atuação da organização. Contudo, mais adiante, precisaremos responder a seguinte questão: quais são os “fatores críticos para o sucesso” entre as informações apuradas na análise de ambientes?

Para que a visão estratégica seja transformada em metas claras e objetivas, mostra-se necessário utilizar o conceito de fatores críticos para o sucesso, ou seja, os atributos decisivos para o êxito da Decania do CT no cumprimento de sua missão e na realização da visão estratégica.

Os fatores críticos para o sucesso fornecem uma indicação para ajudar a responder se a organização está em condições de mobilizar efetivamente seus recursos, onde existam objetivos conflitantes, incertezas no ambiente externo e políticas e restrições internas.

Observe os fatores críticos do sucesso para a Decania do CT:

- 1 - Falta da cultura de integração acadêmica;
- 2 - Diálogo insuficiente com a comunidade acadêmica, redes sociais e incluindo o site;
- 3 - Carência de investimento nas Bibliotecas Central e BOR;
- 4 - Falta treinamento para utilização do PGC e melhorar a gestão dos materiais;
- 5 - Ausência ou pouca acessibilidade e mal distribuição dos espaços, instalações elétricas e climatização precárias;
- 6 - Quantitativo de Segurança/Vigilância patrimonial, falta de segurança dos acervos, falta de câmeras de segurança e falta de sistema contra arrombamento e roubos;
- 7 - Desmonte na troca periódica da gestão e comprometimento com a imagem positiva da gestão da Decania;
- 8 - Pouca interação das atividades entre os setores e clareza no fluxo dos processos;
- 9 - Falta de alvará de ocupação do prédio e segurança contra incêndio;
- 10 - Falta de equipe para atender as demandas do SST e gestão ambiental (precariedade do prédio do Recicla CT, dos carrinhos e risco de perder a equipe da Coleta Seletiva);
- 11 - Elevadores precários e obsoletos;
- 12 - Equipamentos obsoletos, intranet e falta de backup das informações geradas;
- 13 - Pessoal e função gratificada insuficiente, pessoal desmotivado necessitando desenvolvimento.

## 8 - Objetivos estratégicos

No nível corporativo as grandes ações a serem empreendidas são comumente chamadas de OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. Elas têm por objeto a definição das ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro no horizonte do plano estratégico.

As ações são globais e altamente seletivas, indicam para onde a organização deve caminhar, visando cumprir sua missão e alcançar um nível de desempenho compatível com a sua visão estratégica. Representando escolhas, as diretrizes também significam renúncias, pois não é possível ser todas as coisas o tempo todo.

Os objetivos estratégicos devem ser estabelecidos a partir dos fatores críticos de sucesso (FCS) identificados na etapa anterior, e se constituem no principal foco de gerenciamento da alta direção.

Conceber objetivos estratégicos adequados para uma organização, num dado momento, de sua história e tendo em vista os próximos anos é, ao mesmo tempo, uma tarefa difícil, estimulante e desafiadora que exige o uso de rigor metodológico e uma elevada dose de criatividade e ousadia do estrategista. Às vezes também significa “descobrir o óbvio”.

Os objetivos estratégicos da Decania do CT estão disponibilizados a seguir:

### Objetivos estratégicos da Decania do CT:

- 1) Trabalhar pela indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão;
- 2) Implantar plano de comunicação (incluindo o diálogo com a comunidade acadêmica, redes sociais e sites);
- 3) Desenvolver as Bibliotecas Central e BOR quanto a infraestrutura, segurança, acessibilidade, etc;
- 4) Estabelecer calendário de compras (PGC), otimizar e aplicação dos recursos, treinar as pessoas na utilização do PGC e automatizar o controle do almoxarifado;
- 5) Melhorar e otimizar os espaços incluindo a acessibilidade e melhorar as instalações elétricas;
- 6) Melhorar a segurança do CT de forma geral incluindo os acervos das bibliotecas;
- 7) Manter a gestão nos moldes estruturado e garantir a imagem positiva e atualizar o regimento do CT;
- 8) Mapear os processos de trabalho para facilitar a interação;
- 9) Aprovar o projeto contra Incêndio junto ao CBMERJ para Certificação do prédio e contratação de BC;
- 10) Fortalecer a equipe do SGI/SST e Gestão Ambiental;
- 11) Consertar/modernizar os elevadores sociais e de cargas;
- 12) Implementar projeto de reestruturação da rede incluindo necessidades de equipamentos em geral, Sites etc. e melhorar a comunicação interna;
- 13) Repor e desenvolver o pessoal, implantar programa motivacional e ampliar a função gratificada.

## 9 - Monitoramento e alcance de resultados

O monitoramento do PDU da Decania do CT será realizado mensalmente pela “Comissão de Acompanhamento do PDU”, nomeada pela portaria N° 8328, e avaliação geral dos resultados será trimestralmente conforme estabelecido na IN N° 24 de 18/3/2020.

## 10 - Referências

- Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020;
- Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI UFRJ 2020-2024 – Rio de Janeiro – 2020;
- Plano Estratégico Decania do Centro de Tecnologia da UFRJ-2010-2015 – Rio de Janeiro

\_\_\_\_\_ INSTRUÇÃO NORMATIVA No 24, DE 18 DE MARÇO DE 2020



Siga o CT



[www.ct.ufrj.br](http://www.ct.ufrj.br)