

**GUIA PARA A  
ELABORAÇÃO DO  
PLANO DE  
DESENVOLVIMENTO  
SETORIAL- PDS**

# SUMÁRIO

<b>1. PLANEJAMENTO NA UFES</b>	<b>3</b>
<b>2. O PLANO DE DESENVOLVIMENTO SETORIAL</b>	<b>5</b>
<i>2.1 Escopo e Controle do PDS</i>	<b>6</b>
<b>3. DIMENSIONAMENTO DAS ATIVIDADES PARA A CONSTRUÇÃO DO PDS</b>	<b>10</b>
<i>3.1 Reunião de Abertura</i>	<b>11</b>
<i>3.2 Primeiro Momento</i>	<b>11</b>
<i>3.2.1 Modelo Institucional</i>	<b>12</b>
<i>3.2.2 Análise SWOT</i>	<b>14</b>
<i>3.3 Segundo Momento</i>	<b>16</b>
<i>3.4 Terceiro Momento</i>	<b>17</b>
<i>3.5 Quarto Momento</i>	<b>18</b>
<b>4. CONTROLE E MONITORAMENTO</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>21</b>

# 1. PLANEJAMENTO NA UFES

As atividades de planejamento no âmbito da Universidade são realizadas sob a tutela de duas unidades: a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Proplan) e o Subcomitê de Governança da Estratégia. A Proplan, enquanto unidade organizacional, atua na construção da metodologia e na operacionalização das atividades de planejamento, na prestação de assessoria às unidades em assuntos ligados ao planejamento e estratégia, no monitoramento de metas e indicadores institucionais e na avaliação do planejamento. Todas essas atividades também se encontram sob a tutela do Subcomitê de Governança da Estratégia.

O Subcomitê de Governança da Estratégia, instituído pela Portaria de Pessoal N° 77/2022-R, está vinculado ao Comitê de Governança (instituído pela Portaria N° 1071/2017 - R) e tem como finalidade implementar as políticas, os mecanismos, as ações específicas e o monitoramento das práticas relacionadas à governança da estratégia. **Caberá ao Subcomitê:**

- Aprovar e homologar a metodologia e a coordenação das atividades relacionadas ao planejamento;
- Monitorar/avaliar/controlar a condução da estratégia por parte das unidades organizacionais;
- Garantir a adequação do Planejamento da Ufes aos normativos internos e de âmbito federal;
- Garantir a transparência do processo de gestão estratégica, de forma a comunicar a estratégia e seus resultados à comunidade universitária e externa.

Como pilar principal do Planejamento Estratégico na Universidade está o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI é o documento maior da Instituição, aquele “que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à Missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver” (MEC, 2006).

Constitui-se também numa ferramenta importante para a Administração Superior e para os gestores da instituição, à medida em que apresenta a Missão, a Visão, os Valores e os Objetivos Estratégicos, bem como as Metas definidas para um horizonte de longo prazo, visando o alcance dos propósitos institucionais.

O PDI da Ufes, aprovado por meio da Resolução 05/2021 - CUn/Ufes, explicita as diretrizes e propósitos institucionais para o período de dez anos (2021-2030). As proposições nele colocadas apresentam o resultado das ações realizadas durante todo o processo de construção do mesmo, sempre visando assegurar coerência e convergência entre o planejamento e as ações institucionais, para o efetivo alcance da Missão da Ufes, bem como o seu alinhamento com os pressupostos da governança definidos para as instituições públicas.

As proposições sistematizadas nos mapas das cinco áreas estratégicas (Ensino, Pesquisa, Extensão, Assistência e Gestão) deverão ser contempladas e ter aderência ao planejamentos das diversas unidades da Ufes, nos próximos dez anos, e em seus desdobramentos nos níveis estratégico, tático e operacional.

Para o efetivo alcance dos objetivos e das metas do PDI são necessárias ações de planejamento nas diferentes unidades administrativas e acadêmicas da Ufes, com foco em garantir o alinhamento e o desdobramento das ações das unidades à Missão da Ufes. Ressalta-se que, para que o planejamento estabelecido no PDI seja bem sucedido, é necessário o engajamento da Unidade com o seu próprio desenvolvimento e com a Instituição, o que poderá torná-la mais qualificada para assumir novos desafios. Dessa forma, para garantir esse alinhamento entre as diretrizes do PDI e a atuação cotidiana das diversas unidades organizacionais da Ufes, é necessário que tais unidades também desenvolvam suas peças de planejamento. Foi idealizada, então, a construção do Plano de Desenvolvimento Setorial (PDS) de cada unidade estratégica, como instrumento balizador entre os níveis de planejamento da Universidade.

A Proplan, como setor responsável pela coordenação e pelo assessoramento do planejamento estratégico no âmbito das unidades da Ufes, elaborou o presente documento objetivando apoiá-los nesta construção coletiva. Trata-se de um Guia para Elaboração dos PDS das unidades administrativas e acadêmicas da Ufes, onde será apresentada a metodologia para elaboração do PDS, de forma a garantir aos setores envolvidos a completa compreensão do processo que, em todas as suas fases, contará com a orientação e assessoria da Proplan.



## 2. O PLANO DE DESENVOLVIMENTO SETORIAL

O Plano de Desenvolvimento Setorial - PDS compõe o escopo de atividades da Proplan e tem como objetivo servir como um instrumento balizador do processo de planejamento e atuação das unidades estratégicas da Universidade, para o efetivo alcance das Metas e Objetivos estabelecidos no PDI. No PDS, as unidades estratégicas devem formular sua identidade organizacional, assim como ações/projetos/iniciativas nos níveis tático e operacional, que servirão como desdobramento dos objetivos estratégicos do PDI. Dessa forma, será possível obter o alinhamento entre o PDI (nível estratégico e institucional) e os PDS (nível tático/operacional e setorial), criando a sinergia necessária entre todas as unidades da instituição, contribuindo para o alcance dos objetivos, metas, missão e visão da Ufes na periodização proposta no PDI, qual seja, 10 anos.

Com a construção dos PDS das unidades estratégicas, a instituição atenderá às determinações constantes na IN 24/2020, considerando que o PDI em conjunto com os PDS formam **o Plano Estratégico Institucional (PEI) da Ufes, que deve conter:**

- I - cadeia de valor da instituição;
- II - identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico);
- III - objetivos estratégicos e respectivas metas;
- IV - indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e
- V - projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas, com prazos e unidade responsável.

Parágrafo único. Os elementos descritos no caput poderão constar do próprio plano estratégico institucional ou de outro plano que o desdobre, como o plano de gestão anual, previsto no art. 18 da Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019.

O PEI ampara os níveis estratégico, tático e operacional da Universidade, além de fortalecer todo o ciclo de gestão (planejamento, execução, monitoramento e avaliação) na esfera de uma instituição pública. O esquema abaixo demonstra a hierarquia entre os níveis de planejamento, explicitando o relacionamento entre o PDI (Nível Estratégico/Institucional) e os PDS (Nível Tático/Setorial):

## PEI ( PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL )



A adoção do PDS, além de viabilizar a conexão do planejamento das unidades com o PDI, permitirá que os setores analisem elementos diretamente relacionados à estrutura organizacional, recursos financeiros, pessoal, assim como a identificação organizacional do setor, detalhando suas principais características, com vistas a possibilitar a compreensão de como aqueles influenciam e são influenciados pelo conjunto da Instituição. Um esforço que gera uma reflexão acerca de sua identidade, criando assim uma visão totalizante dos setores com a Ufes que explicita a interação das partes com o todo, e vice-versa.

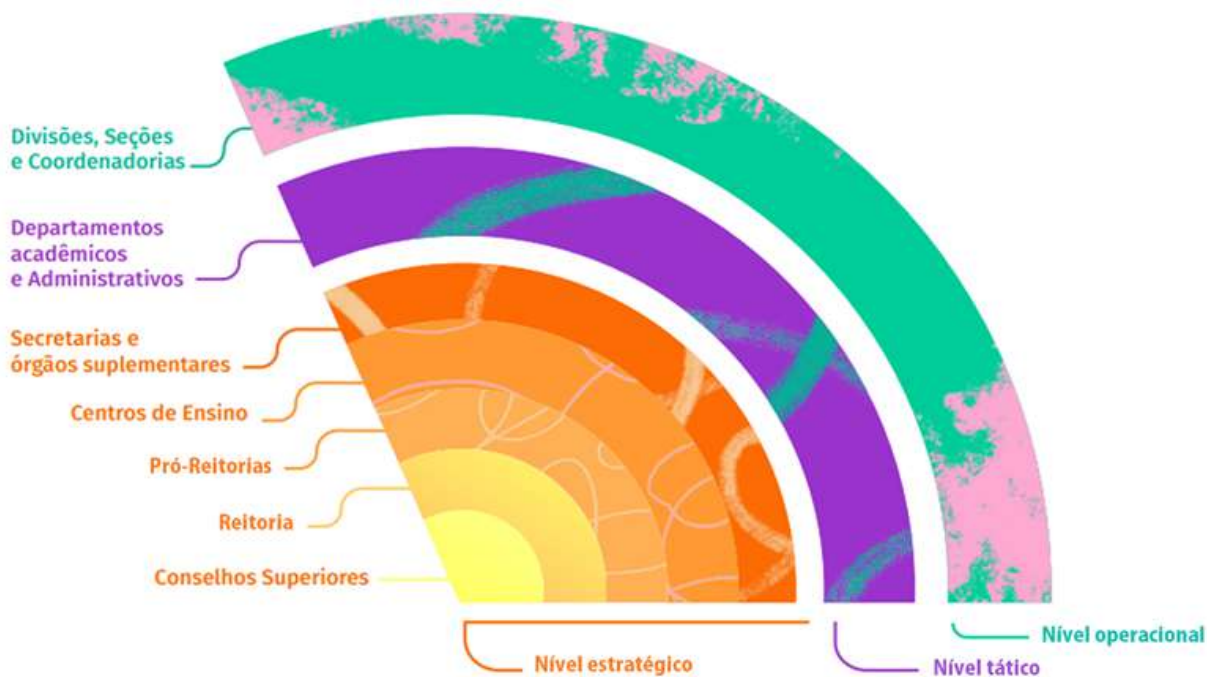
A metodologia do PDS permite a participação efetiva dos servidores da unidade na construção do plano de seus respectivos setores num exercício de autonomia, de modo que suas visões, opiniões, concepções e olhares sobre si e sobre o “fazer” de suas unidades (e da Ufes) sejam transformados em ações necessárias para o desenvolvimento institucional. A partir dessa construção coletiva, possibilitada pelas ferramentas e instrumentos propostos na metodologia, os atores serão incentivados a pensar estrategicamente, a direcionar o seu olhar para além dos processos rotineiros de trabalho, nele incorporando uma visão direcionada para o futuro, compreendendo assim o papel fundamental que sua unidade tem para o atingimento dos objetivos estratégicos do conjunto da universidade. A visão estratégica, dessa forma, será incorporada nas atividades, processos e discussões que os servidores realizarão em seus respectivos setores.

### 2.1 Escopo e Controle do PDS

Inicialmente a metodologia será aplicada nas unidades estratégicas da Ufes, de acordo com a Figura 1. As unidades estratégicas são aquelas ligadas diretamente à Reitoria da Universidade. Tratam-se das Pró-Reitorias, Centros de Ensino e Órgãos Suplementares. De acordo com a atual estrutura organizacional da Ufes, **segue a relação das unidades estratégicas:**

- Reitoria
- Pró-Reitoria de Graduação
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
- Pró-Reitoria de Extensão
- Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Cidadania
- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
- Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
- Pró-Reitoria de Administração
- Superintendência de Educação a Distância
- Superintendência de Tecnologia da Informação
- Superintendência de Infraestrutura
- Superintendência de Comunicação
- Secretaria de Cultura
- Editora Universitária
- Secretaria de Avaliação Institucional
- Secretaria de Relações Internacionais
- Instituto Tecnológico
- Instituto de Odontologia
- Biblioteca Central
- Centro de Artes
- Centro de Ciências Exatas
- Centro de Ciências Humanas e Naturais
- Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
- Centro de Ciências da Saúde
- Centro de Educação
- Centro de Educação Física e Desportos
- Centro Universitário Norte do Espírito Santo
- Centro Tecnológico
- Centro de Ciências Agrárias e Engenharias
- Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde

**Figura 1 - Mapa de Governança da Ufes**



Fonte: Relatório de Gestão Ufes, 2019

Aquelas unidades que não fazem parte do rol de unidades estratégicas poderão desenvolver seus respectivos PDS, de acordo com a disponibilidade e viabilidade de atendimento às demandas por parte da Proplan.

Antes do início das atividades de construção do PDS da unidade estratégica, serão consolidadas as informações básicas mais relevantes a respeito da unidade. Essas informações são importantes para a obtenção de uma visão geral, das especificidades e de um diagnóstico prévio do setor, onde já é possível identificar preliminarmente potenciais aspectos relevantes para o desenvolvimento dos trabalhos.



No caso das unidades administrativas, serão levantadas informações referentes a:

- Estrutura organizacional;
- Pessoal (distribuição da força de trabalho, formação dos servidores, etc.);
- Divisão das atividades de trabalho;
- Desempenho do setor (indicadores e metas já trabalhados pelo setor, assim como seus resultados);
- Orçamento e Finanças.

No caso das unidades acadêmicas (Centros de Ensino), além das informações citadas acima, também serão levantadas informações considerando o escopo administrativo da unidade acadêmica, e informações relacionadas às atividades acadêmicas e aos cursos:

- Número de cursos por área;
- Quantitativo de alunos: matriculados, formados, retidos e evadidos;
- Docentes: quantitativo total, percentual por aluno, titulação, produção científica;
- Desempenho dos cursos;
- Levantamento da produção científica;
- Análise das práticas extensionistas.

### 3. DIMENSIONAMENTO DAS ATIVIDADES PARA A CONSTRUÇÃO DO PDS

A construção do Plano de Desenvolvimento Setorial compreende diferentes etapas, num processo progressivo de atividades que envolvem desde a sensibilização da equipe quanto aos objetivos do plano até a entrega do produto final. Essas etapas, que estão descritas a seguir, serão realizadas por meio de reuniões entre os servidores da unidade e a Proplan.

#### ETAPAS:



#### 3.1

*Reunião de Abertura*



#### 3.2

*Primeiro Momento*

*3.2.1 Modelo Institucional  
3.2.2 Análise SWOT*



#### 3.3

*Segundo Momento – Elaboração dos objetivos setoriais, metas e indicadores*



#### 3.4

*Terceiro Momento – Plano de Ação/ Responsáveis/ Prazo/ Recursos/ Metas / Indicadores*



#### 3.5

*Quarto Momento – Consolidação, “entrega” do PDS e finalização do “projeto”*

## Etapa 3.1



### REUNIÃO DE ABERTURA - COM O RESPONSÁVEL / GESTOR DA UNIDADE

- A reunião de abertura será realizada com a chefia da unidade estratégica, ou com um servidor indicado por ela. Nela serão informados os objetivos do trabalho, as atividades e a forma como serão desenvolvidas, sendo alinhados: as expectativas referentes à elaboração do PDS, ao número de participantes necessários e à divisão dos trabalhos por equipe.
- Nesta reunião também será apresentado um painel com os objetivos do PDI alinhados ao setor, específicos ou transversais, os quais serão validados pelos respectivos gestores da unidade

## Etapa 3.2



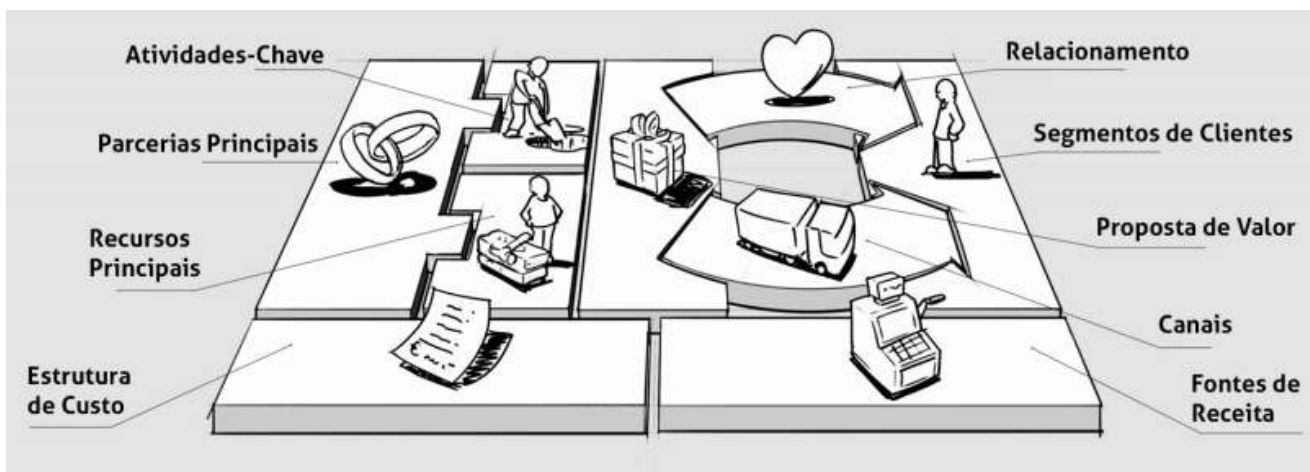
### PRIMEIRO MOMENTO - PAPEL ESTRATÉGICO E DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- O primeiro momento com a equipe definida pelo gestor da unidade tem como objetivo fornecer a identidade organizacional da unidade - a partir do Modelo Institucional adaptado do *Business Model Canvas - BMC* -, e construir a matriz *SWOT* do setor. Essas duas ferramentas servem como subsídios necessários para desenvolver o PDS da unidade, na medida em que fornecem o papel estratégico e institucional do setor dentro do contexto da Universidade. Além da matriz *SWOT*, servirá também como diagnóstico do setor aqueles instrumentos institucionais de controle e avaliação, com destaque para o Relatório de Autoavaliação Institucional, que consolida a avaliação das áreas acadêmica e administrativa da Ufes. As ferramentas são descritas a seguir:

### 3.2.1 Modelo Institucional (Canvas):

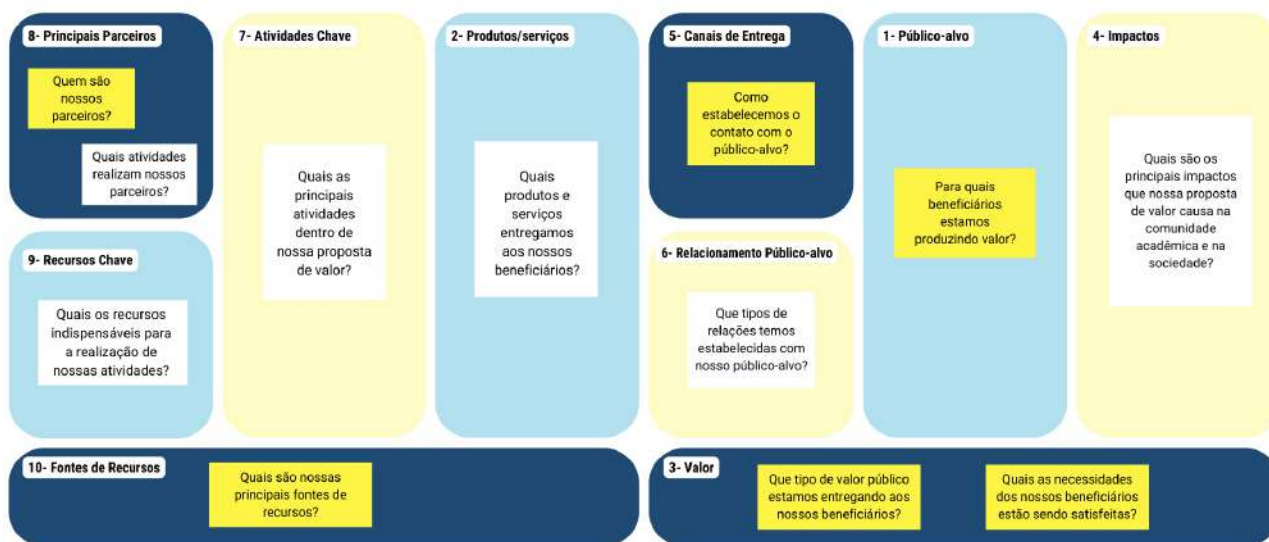
- O modelo institucional - Canvas BMC - é uma ferramenta que descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Surgiu no ambiente acadêmico, porém não se limita a esse meio, sendo usado em organizações de diversos segmentos como ferramenta estratégica, com o objetivo de conceber, testar, construir e gerenciar modelos de negócios (ALT; ZIMMERMANN, 2014). O objetivo do BMC é apresentar a organização em uma página, tornando compreensível a entrega de valor da instituição para as partes interessadas. Compõe-se de nove dimensões (Figura 2) ou blocos de construção (SHAHAND; DUFFELEN; OLABARRIAGA, 2015) que cobrem os três pilares conceituais da definição de modelo de negócios: criação, entrega e captura de valor.

Figura 2 - Modelo de Negócio Canvas



- O BMC é um documento dinâmico, e o ideal é que seja revisado periodicamente, de acordo com a necessidade de cada setor. Abaixo (Figura 3), segue o modelo que será utilizado para a construção do BMC dentro do âmbito do PDS, adaptado à realidade do setor público, com a incorporação de elementos da governança pública, conforme modelo de Martins, Mota e Marini (2019). O formato adotado visa demonstrar, principalmente, a geração de valor e o impacto proporcionado pela atuação das unidades acadêmicas e administrativas da Universidade. O modelo deve ser preenchido na ordem numérica dos itens.

**Figura 3 - Exemplo do Modelo Institucional**



Fonte: Martins, Mota e Marini (2019); Osterwalder e Pigneur (2010)

- A ferramenta BMC será elaborada pela equipe da Unidade, com auxílio da Proplan, sendo de fundamental importância a contribuição de todos os envolvidos. Os campos do Canvas deverão ser preenchidos de acordo com uma sequência que facilita a compreensão e correlação das informações, e o resultado final representará a identidade organizacional ou “razão de ser” do setor, de forma simples, objetiva e de fácil visualização.

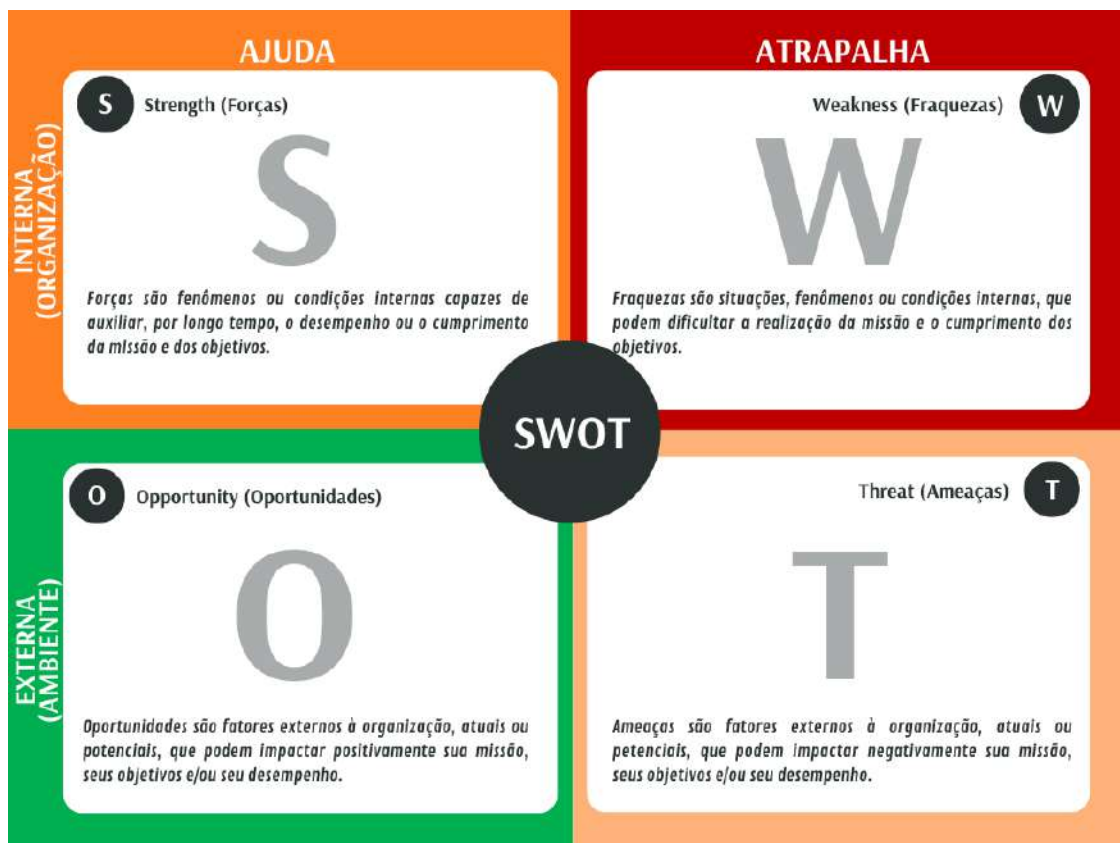
### 3.2.2 Análise SWOT (dinâmica nos setores):

A análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico estratégico, onde cada letra da sigla representa um conceito: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Também conhecida como matriz FOFA, é uma ótima forma para traçar objetivos e mensurar resultados das organizações, permitindo, portanto, que os gestores consigam identificar fatores que estão contribuindo ou prejudicando o crescimento e desenvolvimento da unidade. Basicamente, dois aspectos são analisados: o ambiente interno e o ambiente externo.

Seu mérito reside em sua simplicidade e clareza, e seus objetivos são alavancar as competências essenciais da organização e maximizar seu potencial de criação de valor, com base na análise de seus pontos fortes e diagnosticar seus problemas fundamentais, a fim de corrigi-los (COMAN; RONEN, 2009).

Abaixo (Figura 4), segue exemplo de matriz *SWOT* com as explicações pertinentes a cada um dos quatro eixos de análise.

Figura 4 - exemplo de SWOT



Considera-se ambiente interno aquele que é inerente à unidade estratégica e ambiente externo aquele que não somente é externo à Universidade, mas também externo à unidade (mesmo que dentro da Universidade). Ou seja, considera-se ambiente externo aquele em que as mudanças estão fora da governabilidade do setor.

De forma a operacionalizar a elaboração da matriz *SWOT* no âmbito do PDS, as equipes envolvidas serão divididas em grupos e utilizarão a técnica de brainstorming para preencher cada uma das categorias dentro de um tempo pré-determinado: S (*Strengths* = Forças), W (*Weaknesses* = Fraquezas), O (*Opportunities* = Oportunidades), T (*Threats* = Ameaças). Ao final, será feita uma validação e organização das informações junto à equipe da Proplan.

Após elaborada a proposta da *SWOT*, a unidade deverá realizar um cruzamento entre os temas envolvidos, com o objetivo de analisar o inter-relacionamento entre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Esse cruzamento possibilita uma visão mais analítica sobre a matriz *SWOT*. O cruzamento se dá da seguinte forma: analisar, a partir das forças, quais delas são capazes de potencializar o aproveitamento das oportunidades e quais são capazes de atenuar possíveis ameaças. Do outro lado, com as fraquezas, analisar quais delas podem prejudicar o aproveitamento das oportunidades ou potencializar o impacto de possíveis ameaças.

Para a construção da matriz *SWOT* cruzada será utilizada a seguinte escala de priorização:

**Figura 5 - Escala de Priorização *SWOT***

<b>5</b>	<b><i>Correspondência muito relevante</i></b>
<b>4</b>	<b><i>Correspondência relevante</i></b>
<b>3</b>	<b><i>Pouca correspondência</i></b>
<b>2</b>	<b><i>Muita pouca correspondência</i></b>
<b>1</b>	<b><i>Não há correspondência</i></b>

As notas da escala serão atribuídas pelo setor e o cruzamento será feito pela Proplan, que irá apresentar a matriz consolidada na reunião seguinte.

## Etapa 3.3



### **SEGUNDO MOMENTO - ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS SETORIAIS, METAS E INDICADORES (ALINHADO AO HORIZONTE DE TEMPO DO PDI)**

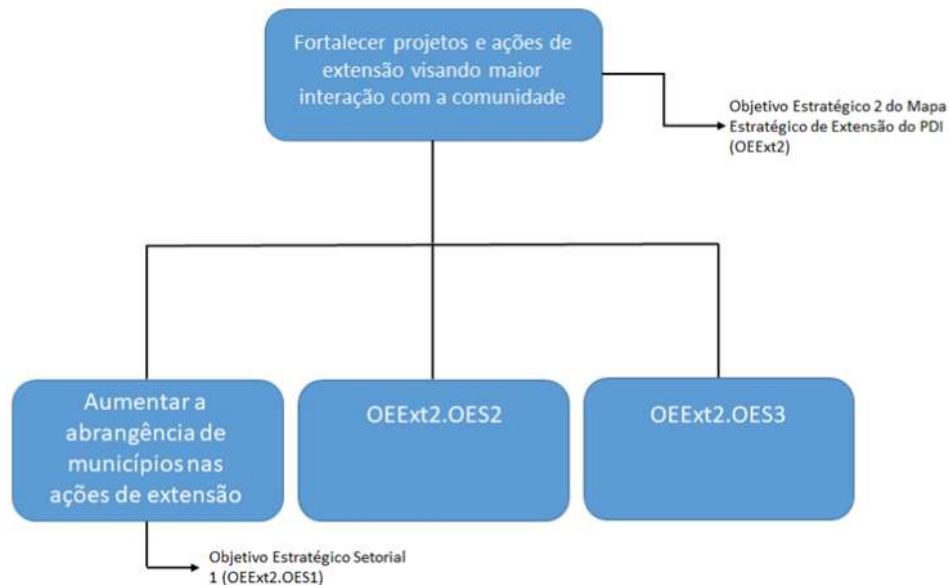
Essa etapa dá início à formulação da parte propositiva do planejamento estratégico da unidade. Primeiramente, será apresentada pela Proplan a priorização da matriz *SWOT* construída na reunião anterior para que seja possível pensar e construir os Objetivos Estratégicos Setoriais (OES).

Os OES são formulados para envidar os esforços das unidades com orientação para o longo prazo. O horizonte temporal dos OES será alinhado ao horizonte dos objetivos estratégicos do PDI (10 anos). Além disso, terão relação direta com os objetivos do PDI. Considerando que na Reunião de Abertura serão identificados aqueles objetivos do PDI que têm relação direta ou indireta com a unidade estratégica, os OES serão formulados a partir desse alinhamento, garantindo, assim, a sinergia entre o PDI e os PDS.

Também deverão ser formulados metas e indicadores para cada OES, garantindo que os mesmos sigam a metodologia SMART: Specific (Específico), Measurable (Mensurável), Achievable (Alcançável), Realistic (Realista) e Time based (Temporal). Destaca-se, como dito anteriormente, que as metas serão formuladas para direcionar seu atingimento no período de 10 anos, mas essas metas serão subdivididas em submetas, em períodos menores (anual, bienal e quinquenal), para garantir um monitoramento mais eficaz, já que essa forma possibilita o controle e o redirecionamento dos esforços para aquelas metas que estão com desempenho insatisfatório. Na figura 5, abaixo, é demonstrado um exemplo de produto esperado do 2º Momento:



**Figura 6 - Exemplo de Objetivo Estratégico Setorial**



## Etapa 3.4



### TERCEIRO MOMENTO - PLANO DE AÇÃO E EXECUÇÃO

Com os OES consolidados, é necessário definir de que forma eles serão atingidos. As perguntas que deverão ser feitas são: Como atingiremos esse objetivo estratégico? Que ações/iniciativas/projetos devemos executar para que esse objetivo seja atingido?

No Terceiro Momento, o grupo construirá coletivamente um plano de ação ligado a cada um dos OES formulados pela unidade. Esse plano terá um horizonte anual, de forma a canalizar os esforços da unidade para cumprir o plano dentro de um exercício. Além de definir O QUE (ação, iniciativa estratégica ou projeto), devem ser definidos QUEM (o setor dentro da unidade estratégica que será responsável por executar e coordenar a ação/iniciativa/projeto), QUANDO (prazo específico para a consecução da ação/iniciativa/projeto) e COMO (recursos necessários), além das metas e indicadores que balizarão a qualidade e efetividade das ações/iniciativas/projetos. Segue exemplo abaixo, a partir do OES do exemplo anterior:

**Figura 7 - Exemplo de Plano de Ação a partir do Objetivo Estratégico Setorial**

Objetivo:						
Indicadores:				Metas:		
Ação	Responsável	Data Inicial	Data Conclusão	Custo	Prazo de Monitoramento	Situação (status)
Ação 1						
Ação 2						

### Etapa 3.5



#### **QUARTO MOMENTO - CONSOLIDAÇÃO, “ENTREGA” DO PDS E FINALIZAÇÃO DO “PROJETO”**

O quarto momento se destina à entrega do PDS consolidado para a unidade. Caberá à Proplan consolidar todas as informações coletadas nos três primeiros momentos, em forma de documento institucional, que passará por duas fases de validação.

Primeiramente, o documento será apreciado e validado pela unidade-alvo da construção do PDS. Após essa etapa, o PDS da unidade será avaliado pelo Subcomitê de Governança da Estratégia, que decidirá sobre sua aprovação e início de sua vigência.

## 4.CONTROLE E MONITORAMENTO

Para fins de controle e execução da metodologia em cada unidade, a elaboração do PDS das Unidades será desenvolvida em formato de Projeto, cuja gestão será de responsabilidade da Proplan. Para isso, utilizar-se-á o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), como suporte ao gerenciamento do projeto. No AVA é possível acompanhar a evolução do processo, depositar os materiais de apoio e atribuir tarefas. Na figura abaixo é demonstrado o ambiente de trabalho para a construção do PDS.

**Figura 8 - Tela de Gerenciamento de Execução e Tempo dos Projetos**

### Plano de Desenvolvimento Setorial da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional



Painel / Meus cursos / PDS/Proplan

Ativar edição

#### Apresentação

O Plano de Desenvolvimento Setorial (PDS) é um instrumento balizador do processo de planejamento e atuação das unidades estratégicas da Ufes, para o efetivo alcance das metas e objetivos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

A seguir, assista a apresentação do Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional:

PROCESSO COLETIVO • Participação dos servidores de cada setor

VISÃO DE FUTURO I

Qual o papel da sua unidade?

UFS PDI PDS

Com o plano formulado, surge a necessidade de monitorá-lo, isto é, acompanhar sua execução (perseguição dos objetivos estratégicos setoriais, atingimento das metas, execução das ações, etc.), para que assim a estratégia setorial possa ser avaliada e controlada. A avaliação diz respeito ao julgamento qualitativo e quantitativo dos resultados aferidos pela unidade, o diagnóstico da necessidade de aprimoramento dos itens, a identificação dos obstáculos que se impõem quanto à execução dos planos, a aferição da participação da equipe em torno da gestão estratégica, etc. Em suma, pode-se afirmar que a “avaliação tem como objetivo demonstrar se os insumos, atividades e serviços contribuem efetivamente para os resultados desejados, se eles foram executados de acordo com os planos e, por fim, por que eles foram ou não eficazes” (BRASIL, 2020, p. 46).

Uma avaliação bem-sucedida permite a comunicação da estratégia à Universidade, além do aprimoramento, validação e possíveis redirecionamentos para adequar a estratégia setorial às novas necessidades e nuances ambientais. Dessa forma, o Subcomitê de Governança da Estratégia, por meio de reuniões semestrais, realizará o acompanhamento da execução de cada Plano de Desenvolvimento Setorial, observando aquelas métricas que estão dentro da periodicidade de verificação, além daquelas que ainda não estão, mas que necessitam de acompanhamento. A partir do diagnóstico dessas reuniões, o Subcomitê emitirá recomendações aos setores avaliados.

Cabe destacar que os subsídios necessários para essa avaliação por parte do Subcomitê são as informações prestadas e incorporadas nos sistemas de informação que vão abrigar cada Plano. Dessa forma, os servidores designados como prestadores de informações nas unidades são fundamentais neste processo, pois são responsáveis pela alimentação do sistema com as informações relacionadas ao andamento das metas, cumprimento dos objetivos e execução das ações.

## REFERÊNCIAS

- ALT, Rainer; ZIMMERMANN, Hans-Dieter. Status of business model and electronic market research: an interview with Alexander Osterwalder. *Electronic Markets*, v. 24, n. 4, p. 243-249, 2014.
- BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, n. 53, p. 616-637, 2014.
- BRASIL, Ministério da Economia. Instrução Normativa N° 24, de 18 de março de 2020. Brasília, 2020.
- BRASIL, Ministério da Saúde. Guia Técnico de Gestão Estratégica. v1.0. Brasília, 2020.
- COMAN, Alex; RONEN, Boaz. Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*, v. 47, n. 20, p. 5677-5689, 2009
- MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 17, n. 1, p. 49-67, 2019.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken. NJ: Wiley, 2010.
- SHAHAND, S.; DUFFELEN, J.; OLABARRIAGA, S. D. Reflections on science gateways sustainability through the business model canvas: case study of a neuroscience gateway. *Concurrency and Computation: Practice and Experience*, v. 27, n. 16, p. 4269-4281, 2015.