



PDU 2021 2025

Plano de
**Desenvolvimento
da Unidade**

Escola de Engenharia



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE
PDU 2021-2025
ESCOLA DE ENGENHARIA**

Versão 1.0

Aprovada pela Congregação xx de xx de 2021

Aprovada pelo Comitê Interno de Governança da UFLA, conforme art. 7º da IN ME 24/2020, em
xx/xx/2021

Lavras, MG, Brasil
Maio/2021

EQUIPE DE GESTÃO:

Diretora
Zuy Maria Magriotis

Vice-Diretor/Chefe do Departamento de Engenharia Agrícola
Luiz Gonsaga de Carvalho

Coordenadora de Gestão Estratégica
Juliana Mesquita Botelho

Coordenadora da Secretaria Integrada
Josiane Auxiliadora Lacerda Schneider

Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico
Rafael Farinassi Mendes

Coordenador de Extensão e Cultura
Luiz Antônio Lima

Chefe do Departamento de Automática
Daniel Augusto Pereira

Chefe do Departamento de Engenharia
Maykmiller Carvalho Rodrigues

Chefe do Departamento de Engenharia Ambiental
André Geraldo Cornélio Ribeiro

Chefe do Departamento de Recursos Hídricos
Michael Silveira Thebaldi

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Agrícola
Ednilton Tavares de Andrade

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental
Juliano Elvis de Oliveira

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Sistemas e Automação
Ricardo Rodrigues Magalhães

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Recursos Hídricos
Adriano Valentim Diotto

Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Tecnologia e Inovações
Ambientais
Ronaldo Fia

Coordenadora do curso de graduação em Engenharia Agrícola
Giselle Borges de Moura

Coordenadora do curso de graduação em Engenharia Ambiental
Camila Silva Franco

Coordenador do curso de graduação em Engenharia Civil
Lucas Henrique Pedrozo Abreu

Coordenador do curso de graduação em Engenharia de Controle e Automação
Vinícius Miranda Pacheco

Coordenadora do curso de graduação em Engenharia de Materiais
Tatiane Michele Popiolski

Coordenador do curso de graduação em Engenharia Mecânica
Fábio Lúcio Santos

Coordenador do curso de graduação em Engenharia Química
Tiago José Pires de Oliveira

**COMISSÃO RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE (PDU) 2021-2025**

Portaria EENG Nº 011, de 06 de novembro de 2020 e

Portaria EENG Nº 005, de 05 de março de 2021

André Geraldo Cornélio Ribeiro
Camila Silva Franco
Daniel Augusto Pereira
Danton Diego Ferreira
Ednilton Tavares de Andrade
Fábio Lúcio Santos
Gisele Aparecida Valério
Giselle Borges de Moura
Josiane Auxiliadora Lacerda Schneider
Juliana Mesquita Botelho
Juliano Elvis de Oliveira
Lucas Henrique Pedrozo Abreu
Luiz Antonio Lima
Luiz Gonsaga de Carvalho
Marcelo Ribeiro Viola
Mateus Pimentel de Matos
Maykmiller Carvalho Rodrigues
Michael Silveira Thebaldi
Rafael Farinassi Mendes
Ricardo Rodrigues Magalhães
Ronaldo Fia
Tatiane Michele Popiolski
Tiago José Pires de Oliveira
Vinícius Miranda Pacheco

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	2
LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE SIGLAS	5
1 6	
2 8	
3 9	
4 11	
5 12	
6 14	
7 23	
8 24	
9 25	
9.1 Alinhamento com o PDI	27
9.2 Análise de Cenários	29
9.3 Análise SWOT	30
9.4 Síntese dos objetivos estratégicos	37
9.5 Detalhamento dos objetivos, metas e controle estratégico	37
10 40	
11 52	
REFERÊNCIAS	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia de Valor da EENG.	11
Figura 2: Organograma Geral da EENG.	14
Figura 3: Apresentação do funcionamento matricial dos setores da EENG.	15

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Grupos de atividades da Cadeia de Valor da EENG	10
Quadro 2: Alinhamento do PDU/EENG com os objetivos do PDI 2021-2025 . Dimensão Governança, Aprendizagem e Recursos	27
Quadro 3: Alinhamento do PDU/EENG com os objetivos do PDI 2021-2025 . Dimensão Processos Internos	28
Quadro 4: Alinhamento do PDU/EENG com os objetivos do PDI 2021-2025 . Dimensão Resultados e Sociedade	28
Quadro 5: Macrotendências políticas, socioeconômicas e legais resultantes da análise de cenário realizada no âmbito da comissão do PDU/EENG	29
Quadro 6: Intervalo do índice do posicionamento estratégico global	36
Quadro 7: Objetivos estratégicos, metas, indicador, cálculo do indicador, fontes de recursos e estimativas orçamentárias, responsabilidades e estratégias	38
Quadro 8: Gestão de riscos . avaliação	43
Quadro 9: Gestão de riscos . plano de tratamento de riscos	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise SWOT . Oportunidades	31
Tabela 2: Análise SWOT - Ameaças	32
Tabela 3: Análise SWOT - Forças	33
Tabela 4: Análise SWOT - Fraquezas	33
Tabela 5: Densidade dos quadrantes resultante da matriz SWOT	36
Tabela 6: Posicionamento estratégico global resultante da matriz SWOT	36

LISTA DE SIGLAS

CEC . Colegiado de Extensão e Cultura

CG . Colegiado dos Cursos de Graduação

CGE . Coordenadoria de Gestão Estratégica

CPDT . Colegiado de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico

CPPG . Colegiado dos Programas de Pós-Graduação

DAM . Departamento de Engenharia Ambiental

DAT . Departamento de Automática

DEA . Departamento de Engenharia Agrícola

DEG . Departamento de Engenharia

DRH . Departamento de Recursos Hídricos

EENG . Escola de Engenharia

LM . Laboratórios Multiusuários

PDI . Plano de Desenvolvimento Institucional

PDU . Plano de Desenvolvimento de Unidade Acadêmica

PPG . Programa de Pós-Graduação

SI . Secretaria Integrada

UA . Unidade Acadêmica

1 INTRODUÇÃO

O percurso recente da Universidade Federal de Lavras (UFLA) foi marcado pela expansão da estrutura física, pela ampliação do número de cursos de graduação e de programas de pós-graduação, pelo aumento da quantidade de alunos ingressantes, exigindo novas formas de organização da Instituição. Como parte desse processo de reestruturação foi criada, em maio de 2020, as Unidades Acadêmicas (UA), nomeadas, segundo as especificidades das grandes áreas do conhecimento, por faculdades, escolas e institutos. Esse novo modelo tem como foco a descentralização das decisões acadêmico-administrativas e a horizontalização do poder de decisão no âmbito das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão. Tais unidades visam congregar departamentos, cursos de graduação, cursos de pós-graduação, além de outros setores específicos e relacionados à determinada grande área do conhecimento.

Essa nova estrutura organizacional, composta por 8 (oito) Unidades Acadêmicas, foi aprovada pelo Conselho Universitário (CUNI) em 22/05/2020 (Resolução CUNI nº 025), após análise e encaminhamentos feitos também pelo Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE). A criação das unidades acadêmicas se desdobrou em diversas alterações regimentais na UFLA, com a adequação do Estatuto Geral, com aprovação do texto definitivo pelo CUNI em 18/03/2021, mudança no Regimento Geral da Universidade e criação de regimentos próprios para cada Unidade Acadêmica bem como para as Unidades Administrativas e Conselhos Superiores que ainda está em curso.

Nesse contexto, foi criada a **Escola de Engenharia (EENG)**, instituída pela Resolução CUNI Nº 027, de 22 de maio de 2020. A EENG tem por finalidade precípua a geração, o desenvolvimento, a socialização, a divulgação e a aplicação de conhecimentos em Engenharia, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, integrados à formação profissional, com comprometimento ético e social, em conformidade com os princípios da UFLA.

Inicialmente a EENG era composta pelos departamentos: de Automática - DAT, de Engenharia - DEG, de Engenharia Agrícola - DEA e de Recursos Hídricos e Saneamento - DRS. Em 19/08/20 por meio das Resoluções CUNI Nº 067 e 068 o departamento de Recursos Hídricos e Saneamento foi desmembrado nos departamentos de Engenharia Ambiental - DAM e de Recursos Hídricos - DRH. Estão vinculados e sob gestão acadêmica e administrativa da EENG os cursos de graduação em Engenharia Agrícola, em Engenharia Ambiental e Sanitária, em Engenharia Civil, em Engenharia de Controle e Automação, em Engenharia de Materiais, em Engenharia Mecânica e em Engenharia Química. E os programas de pós-graduação em Engenharia Agrícola, Engenharia Ambiental, Engenharia de Sistemas e Automação, em Recursos Hídricos e em Tecnologia e Inovações Ambientais. Dessa forma, atualmente, a EENG é composta por 5 (cinco) departamentos, 7(sete) cursos de graduação e 5 (cinco) programas de pós-graduação, contendo 132 docentes, 31 técnicos administrativos, 2846 discentes de graduação e 214 discentes de pós-graduação.

Simultaneamente a todas as mudanças regimentais demandadas pela nova estrutura organizacional da UFLA, em 24 de julho de 2020 foi instituída a comissão responsável por elaborar a proposta do PDI . Plano de Desenvolvimento Institucional da UFLA para o período 2021 a 2025. O período de entrega do PDI culminou com todas as mudanças estruturais em curso, o que motivou a reitoria a definir como política norteadora do planejamento institucional o alinhamento entre as orientações estratégicas em toda a Universidade, o que envolve a elaboração do que foi nomeado de PDU . Planos de Desenvolvimento das Unidades, sejam elas administrativas (constituídas pelas unidades acadêmicas, reitoria e pró-reitorias) ou acadêmicas.

Em 2 de outubro de 2020 foi emitida a Portaria da Reitoria N. 1257 com alterações pelas Portarias Nº 8 de 7 de janeiro de 2021 e Nº 217 de 16 de março de 2021, que instituiu a estrutura de planejamento estratégico, gerencial e operacional da UFLA para o período 2021 a 2025. Na primeira portaria, no Art. 2º, parágrafo 3º, foi estabelecida a necessidade de entrega do PDU,

incluindo orientações de redação do documento. Em 6 de novembro de 2020 foi emitida Portaria da EENG N°011, alterada pela Portaria N° 05 de 5 de março de 2021, que designou a comissão responsável pela elaboração do PDU . EENG, que envolveu representações de chefias, coordenações de curso de graduação e de pós-graduação, Coordenadoria de Gestão Estratégica (CGE), Secretaria Integrada (SI), Colegiado de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico (CPDT) e Colegiado de Extensão e Cultura (CEC). Foi estabelecida uma agenda de reuniões semanais (duas por semana) a fim de trabalhar na análise de cenários, definição de propósitos e de objetivos gerais da Unidade, com a participação da diretora da EENG.

2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão é a razão de existência de qualquer organização. A visão é a situação que se deseja alcançar no futuro. Os valores, por sua vez, são os princípios, os ideais de comportamento que devem nortear as relações entre as pessoas (docentes, discentes, técnicos e sociedade em geral) e orientar os trabalhos e a busca de resultados. Desse modo, a Escola de Engenharia estabeleceu os seguintes direcionamentos estratégicos:

Missão:

Manter e promover a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão em assuntos relacionados à Engenharia. Produzir e disseminar o conhecimento científico e tecnológico de alta qualidade na sociedade, contribuindo para formação do ser humano e profissional criativo, competente, crítico-reflexivo e comprometido com a ética para uma sociedade mais justa e democrática.

Visão:

Ser referência nacional e internacional na formação de recursos humanos e no desenvolvimento de novas tecnologias na área de Engenharia, de forma ética e responsável.

Valores:

Aperfeiçoamento contínuo

Comprometimento

Compromisso e responsabilidade social

Credibilidade

Ética

Excelência

Gestão participativa

Profissionalismo

Saúde de qualidade de vida

Sustentabilidade

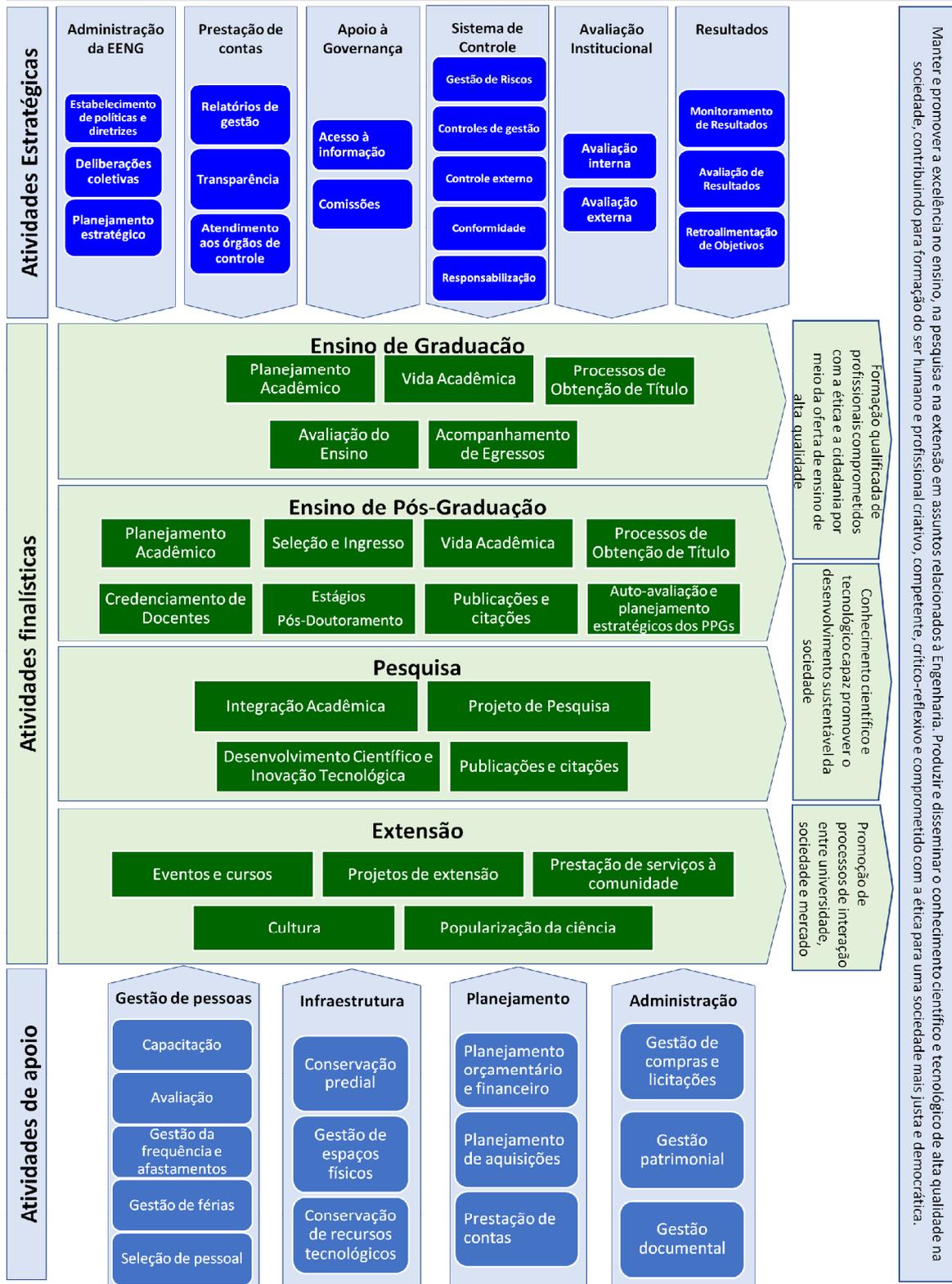
Transparência

3 CADEIA DE VALOR

A representação de Cadeia de Valor representa uma síntese do fluxo dos processos centrais que contribuem para gerar valor para a sociedade. Seguindo a mesma abordagem estabelecida no PDI (UFLA, 2020), a Cadeia de Valor da EENG está também organizada em três grupos de atividades centrais: as atividades finalísticas, as estratégicas e as de apoio (Quadro 1 e Figura 1).

Quadro 1: Grupos de atividades da Cadeia de Valor da EENG

GRUPO	DESCRIÇÃO	SUBGRUPOS
Atividades Finalísticas	São as atividades centrais para a realização da missão organizacional. Elas são as mais relevantes na construção de valor público, pois se relacionam com a entrega de resultados para a sociedade.	Ensino de graduação Ensino de pós-graduação Pesquisa Extensão
Atividades Estratégicas	Embora não agreguem, diretamente, valor público (pois são menos perceptíveis para a sociedade), elas são fundamentais para guiar a organização no sentido da realização de seus objetivos. As funções gerenciais básicas, especialmente o planejamento e o controle, estão incluídas entre essas atividades.	Administração da EENG Prestação de contas Apoio à Governança Sistema de Controle Avaliação Resultados
Atividades de Apoio	As atividades de apoio, embora não sejam tão perceptíveis ao público externo, são fundamentais para agregar valor aos processos internos da própria unidade. Muitas dessas atividades estão dispersas na UFLA. Mas algumas podem ser desenvolvidas pela EENG.	Gestão de pessoas Infraestrutura Planejamento Administração



Modelo: Assessoria de Governança e Gestão da UFPA | dezembro 2018

Figura 1: Cadeia de Valor da EENG.

4 OBJETIVOS REGIMENTAIS

Os objetivos regimentais da EENG estão alinhados com o estatuto e regimento geral (Art. 140) da UFLA.

Regimento geral da UFLA - RESOLUÇÃO Nº 017, DE 14 DE ABRIL DE 2021:

Art. 140. São Unidades Acadêmicas, nos termos do Estatuto da UFLA e deste Regimento Geral, os Institutos, Faculdades e Escolas, e seus órgãos complementares:

- I- a Escola de Ciências Agrárias de Lavras (ESAL);*
- II- a Escola de Engenharia (EENG);*
- III- a Faculdade de Ciências da Saúde (FCS);*
- IV- a Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FCSA);*
- V- a Faculdade de Filosofia, Ciências Humanas, Educação e Letras (FAELCH);*
- VI- a Faculdade de Zootecnia e Medicina Veterinária (FZMV);*
- VII- o Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas (ICET);*
- VIII- o Instituto de Ciências Naturais (ICN); e*
- IX- o Instituto de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICTIN).*

§ 1º É missão e atribuição das Unidades Acadêmicas planejar, executar e avaliar, observadas a legislação educacional e as normas emanadas dos Conselhos Superiores e das Pró-reitorias pertinentes, as atividades de ensino, pesquisa e extensão nos campos das ciências básicas e aplicadas para a formação, aperfeiçoamento e especialização de profissionais e cidadãos, contribuindo com o progresso da sociedade e do País.

§ 2º As Unidades Acadêmicas serão regidas pelo Estatuto da UFLA, por este Regimento Geral e pelos Regimentos Internos, que disciplinarão o funcionamento e atribuições dos seus Órgãos, Departamentos, setores vinculados e órgãos suplementares.

§ 3º Por proposta do CEPE, após ouvidas as instâncias pertinentes, o CUNI poderá criar novas Unidades Acadêmicas, dividir, fundir ou extinguir aquelas existentes

Nesse sentido, constituem missão e atribuições da EENG planejar, executar e avaliar, observadas a legislação educacional e as normas emanadas pelos Conselhos Superiores e pelas Pró-Reitorias pertinentes, as atividades de ensino, pesquisa e extensão no campo das engenharias aplicadas para a formação, aperfeiçoamento e especialização de profissionais e cidadãos.

5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional determina a forma de divisão de trabalho e de responsabilidades da organização. As definições regimentais dos setores que compõem as Unidades Acadêmicas foram transcritas para a representação gráfica, de modo a dar transparência para as relações que se estabelecem no âmbito da EENG em termos de ordem de divisão hierárquica de responsabilidades. Essa representação serve para comunicar tanto para públicos internos da UFLA como para a comunidade externa acerca dos diversos setores que compõem a EENG. A proposta do organograma que integrará o Regimento Interno da EENG (em fase de elaboração) pode ser observado na (Figura 2).



Figura 2: Organograma Geral da EENG.

Embora por meio da Figura 2 se tenha uma noção da relação hierárquica que se estabelece no âmbito da EENG, os fluxos dos processos não podem ser plenamente capturados por representação vertical típica dos organogramas tradicionais. Na mudança da estrutura organizacional da UFLA, quando foram criadas as Unidades Acadêmicas, a forma de estrutura matricial foi enfatizada como meio para otimização de recursos e de melhoria dos fluxos de trabalho. Por meio da estrutura matricial (Figura 3), combinam-se unidades funcionais (administrativas e de apoio) com departamentos acadêmicos. Dessa forma, as unidades de apoio e administrativas, apresentadas na horizontal, abaixo da Direção, são combinadas com os departamentos acadêmicos, apresentados à esquerda na vertical. As linhas pontilhadas mostram possibilidades dos fluxos de processos transitarem entre os setores administrativos e de apoio e os departamentos acadêmicos, sem que com isso se estabeleçam relações de autoridade entre esses.

**ESCOLA DE ENGENHARIA –
APRESENTAÇÃO DO FUNCIONAMENTO
MATRICIAL**

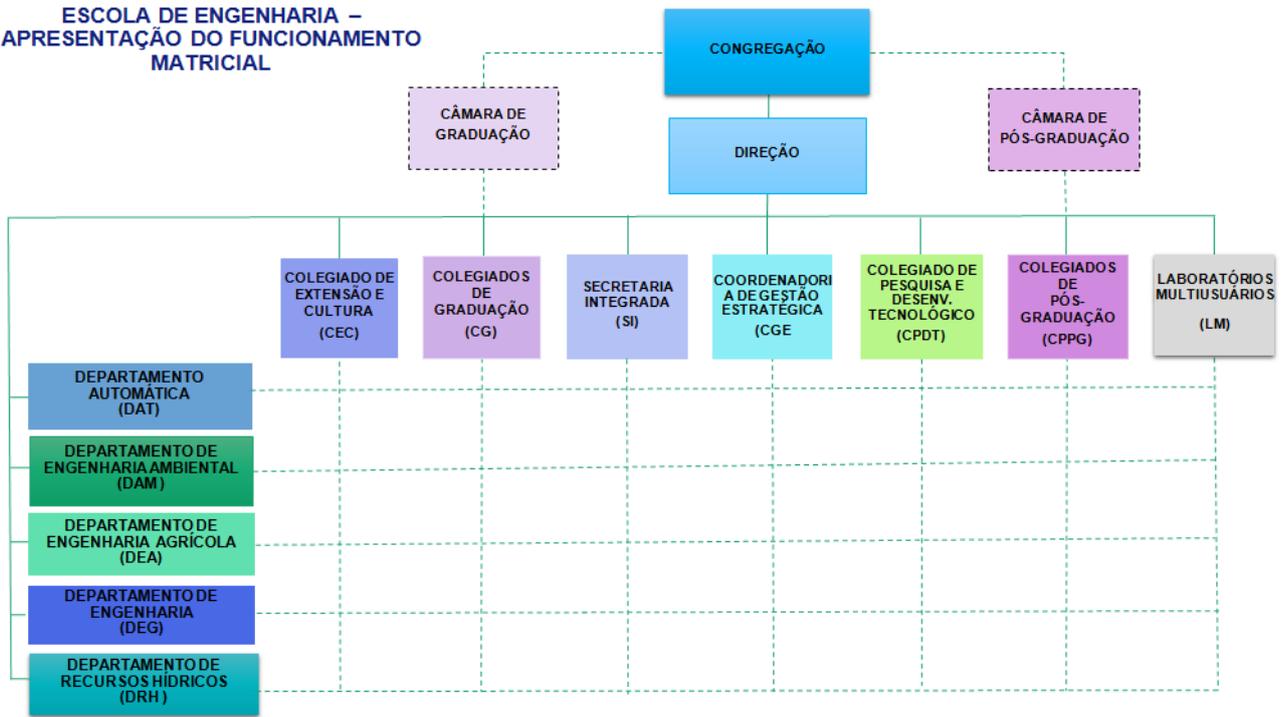


Figura 3: Apresentação do funcionamento matricial dos setores da EENG.

6 COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES

As competências e atribuições de cada setor que compõe a EENG seguem aquelas constantes no Estatuto da UFLA e descritas no Regimento Geral da UFLA (Título VI, Subtítulo III, Capítulos I ao VI . Art 143 ao 178) publicado pela Resolução CUNI 017, de 14 de abril de 2021, a saber:

Art. 143. A Congregação é o órgão de deliberação superior da Unidade Acadêmica, competindo-lhe supervisionar e deliberar em questões administrativas e políticas, o ensino, a pesquisa e a extensão no âmbito desta, obedecidas as diretrizes gerais estabelecidas pelos órgãos da Administração Superior.

Art. 144. Fazem parte da Congregação:

I- o Diretor da Unidade Acadêmica, como Presidente, com voto de qualidade, além do voto comum;

II- o Coordenador de Gestão Estratégica;

III- o Coordenador de Secretaria Integrada;

IV- os Chefes de Departamentos;

V- os Coordenadores de Cursos de Graduação vinculados à Unidade Acadêmica;

VI- os Coordenadores de Programas de Pós-graduação vinculados à Unidade Acadêmica;

VII- o Coordenador de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico;

VIII- o Coordenador de Extensão e Cultura;

IX- pelo menos 3 (três) representantes docentes eleitos por seus pares na Unidade Acadêmica, com mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução;

X- o(s) representante(s) dos técnico-administrativos, eleitos por seus pares, com mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução;

XI- o(s) representante(s) discentes de graduação, eleitos por seus pares, com mandato de um ano, permitida uma recondução;

XII- o(s) representante(s) discentes de pós-graduação, eleitos por seus pares, com mandato de um ano, permitida uma recondução;

XIII- os chefes dos demais órgãos, vinculados em Regimento, que compõem a Unidade Acadêmica; e XIV- o(s) representante(s) de políticas de EDI, eleitos pela comunidade da Unidade Acadêmica, com mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução.

§ 1º Na congregação à qual se vincular a Educação Infantil, o seu Coordenador fará parte desta.

§ 2º Os representantes dos servidores técnico-administrativos, dos discentes e dos representantes de políticas de EDI, quando não docentes, obedecerão ao limite máximo de 30% (trinta por cento) do total dos membros, incluindo-se nesse percentual o Coordenador de Gestão Estratégica e o Coordenador de Secretaria Integrada.

§ 3º Juntamente com os membros representantes, serão eleitos suplentes, que completarão o mandato, em caso de impedimento definitivo do titular.

§ 4º Nas ausências dos membros efetivos, devidamente justificadas, caberá à secretaria da Congregação convocar os suplentes para substituí-los.

Art. 145. Cabe à Congregação:

I- elaborar o Regimento Interno da Unidade Acadêmica e submetê-lo à aprovação do Conselho Universitário;

II- aprovar os Regimentos Internos dos Departamentos e demais órgãos vinculados, sendo vetados os conflitos com o Estatuto, com o Regimento Interno da Unidade Acadêmica e com este Regimento Geral;

III- elaborar e aprovar o seu Regimento Interno e submetê-lo à aprovação do Conselho Universitário;

IV- organizar o processo de escolha da Direção da Unidade Acadêmica, respeitada a legislação vigente;

V- propor ou manifestar-se sobre a criação, o desmembramento, a fusão, a extinção e a alteração de nome de Departamento e demais órgãos vinculados à Unidade Acadêmica e submeter a proposta ao Conselho Universitário;

VI- elaborar e aprovar resoluções que regulem o funcionamento acadêmico e administrativo da Unidade Acadêmica, em consonância com o Estatuto, com o Regimento Interno da Unidade Acadêmica, com esse Regimento Geral e demais normas emanadas pela Direção Executiva da Universidade;

VII- autorizar o aceite de doação de bens móveis à Unidade, observada a legislação vigente e as normas institucionais;

VIII- indicar os representantes da Unidade Acadêmica para os órgãos colegiados superiores;

IX- indicar um Coordenador de Graduação e de Pós-graduação para integrarem os Conselhos das respectivas Pró-reitorias;

X- participar das sessões solenes de outorga de graus e diplomas;

XI- elaborar e aprovar o Plano de Desenvolvimento da Unidade Acadêmica em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFLA;

XII- supervisionar as atividades dos Departamentos e demais órgãos vinculados, compatibilizando os respectivos planos de trabalho, quando for o caso;

XIII- apreciar anualmente a proposta orçamentária da Unidade Acadêmica e o Planejamento Anual de Contratações de materiais e serviços, em consonância com as diretrizes institucionais e com a legislação vigente;

XIV- aprovar comissões examinadoras de concursos para provimento de cargos de docentes na forma estabelecida em normas gerais de concursos definidas pelos Conselhos Superiores da UFLA;

XV- manifestar-se sobre pedidos de movimentação de servidores da ou para a Unidade Acadêmica;

XVI- propor e opinar sobre o afastamento dos servidores lotados na Unidade Acadêmica para fins de qualificação, aperfeiçoamento ou prestação de cooperação técnica;

XVII- aprovar em seu âmbito de atuação a sua política de pesquisa, de ensino e de extensão em conformidade com o PDI;

XVIII- aprovar os projetos pedagógicos de cursos e programas de pós-graduação e de extensão e encaminhá-los para homologação das respectivas Pró-reitorias;

XIX- deliberar sobre a celebração de instrumentos jurídicos, referentes ao ensino, à pesquisa e à extensão;

XX- deliberar sobre a programação regular de extensão e cultura mediante proposta do Colegiado de Extensão e Cultura, de acordo com a política institucional de extensão e cultura da Unidade Acadêmica;

XXI- praticar os atos de sua competência relativos ao Regime Disciplinar;

XXII- instituir comissões;

XXIII- aprovar as contas da gestão do Diretor da Unidade Acadêmica;

XXIV- propor a criação e a extinção de cursos de pós-graduação Lato sensu e submeter à Pró-reitoria de Pós-graduação;

XXV- avocar para si o exame e a deliberação sobre matérias de interesse da Unidade Acadêmica; e

XXVI- julgar os recursos que lhe forem interpostos.

CAPÍTULO II

DA DIREÇÃO DAS UNIDADES ACADÊMICAS

Art. 146. A Diretoria da Unidade Acadêmica, exercida pelo Diretor, é o órgão ao qual compete supervisionar os programas de ensino, pesquisa e extensão e a execução das atividades administrativas, na área da Unidade Acadêmica, dentro dos limites estatutários e regimentais.

Art. 147. (...)

Art. 148. A Direção da Unidade Acadêmica contará com uma Coordenadoria de Gestão Estratégica (CGE), órgão de caráter executivo e consultivo, que terá como competência auxiliar o Diretor no planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades administrativas no âmbito da respectiva Unidade Acadêmica.

§ 1º (...)

§ 2º A estrutura, as competências e as atribuições da CGE e dos seus servidores deverão estar previstas no Regimento Interno das respectivas Unidades Acadêmicas.

Art. 149. A Unidade Acadêmica contará com uma Coordenadoria de Secretaria Integrada (CSI), que congregará as atividades de cunho administrativo e acadêmico, sendo responsável por secretariar, de forma integrada, os cursos de graduação e os programas de pós-graduação vinculados à Unidade Acadêmica, em um trabalho coordenado pela Diretoria e pela CGE, com vistas a otimizar os recursos humanos existentes e atender à comunidade de maneira célere, eficaz e eficiente.

Art. 150. A CGE e a CSI da Unidade Acadêmica serão responsáveis, em nível tático e operacional, pelas relações entre a Unidade Acadêmica e as Pró-reitorias, assim como entre a Direção da Unidade Acadêmica e as Chefias dos Departamentos que compõem a respectiva Unidade Acadêmica.

SEÇÃO I DOS DIRETORES

Art. 151. São atribuições do Diretor da Unidade Acadêmica:

- I- atuar como principal autoridade administrativa e representativa da Unidade Acadêmica, cumprindo e fazendo cumprir as deliberações da Congregação e as determinações dos Órgãos Superiores da UFLA e da legislação vigente;*
- II- submeter à Congregação, nos primeiros trinta dias do seu mandato, o Plano de Gestão elaborado em conformidade com o PDI e o PDU;*
- III- designar, em caráter especial e temporário, comissões, assessorias e grupos de trabalho para atender problemas específicos da Unidade Acadêmica;*
- IV- propor diretrizes e ações sobre assuntos de ordem acadêmica;*
- V- supervisionar as atividades didático-científicas e os serviços administrativos;*
- VI- propor à Congregação as diretrizes para a elaboração do orçamento anual e as prioridades para a aplicação dos recursos;*
- VII- submeter anualmente à Congregação a prestação de contas das atividades realizadas no ano anterior;*
- VIII- ser a autoridade competente da Unidade Acadêmica que autoriza as compras de materiais e contratações de serviços;*
- IX- organizar a pauta, convocar e presidir as reuniões da Congregação;*
- X- decidir sobre matéria de urgência ad referendum da Congregação, submetendo sua decisão ao referido colegiado na reunião subsequente;*
- XI- integrar, na qualidade de membro nato, o Conselho Universitário;*
- XII- acompanhar a vida acadêmica do corpo discente da Unidade Acadêmica, considerando indicadores de desempenho acadêmico, o desenvolvimento dos projetos pedagógicos e as condições estruturais do curso, dentre outros;*

XIII- acompanhar os indicadores de qualidade da vida acadêmica, conforme definido pela Congregação;
XIV- garantir o diálogo com representantes de políticas de EDI e coordenadores de cursos e programas visando à implementação de ações voltadas para a equidade, diversidade e inclusão;
XV- implementar ações de transparência, fortalecendo a comunicação entre os membros da Unidade Acadêmica;
XVI- implementar as políticas da Unidade Acadêmica para o ensino de graduação, o ensino de pós-graduação, a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, a extensão e a cultura em seu âmbito de atuação, em consonância com as políticas institucionais;
XVII- zelar pelo cumprimento dos prazos estabelecidos nos Calendários Letivos e Cronogramas Acadêmicos da UFLA;
XVIII- autorizar o aceite de doação de bens móveis à Unidade Acadêmica, observada a legislação vigente e as normas institucionais; e
XIX- exercer qualquer outra atribuição que a Congregação lhe conferir, bem como os Conselhos Superiores ou a Direção Executiva de acordo com a legislação vigente.

Art. 152. É atribuição do Vice-diretor substituir automaticamente o Diretor em suas faltas ou impedimentos eventuais, assumindo integralmente as atribuições do cargo de Diretor.

Parágrafo único. Nas ausências simultâneas do Diretor e do Vice-diretor, responderá pela Direção da Unidade Acadêmica o Chefe de Departamento mais antigo no exercício do magistério superior na Unidade Acadêmica.

CAPÍTULO III DOS DEPARTAMENTOS

Art. 153. O Departamento representa a divisão administrativa da Unidade Acadêmica, compreendendo componentes curriculares e áreas de conhecimento afins para atuação no ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, extensão e cultura.

§ 1º Cada Departamento terá sua configuração, estrutura e suas competências regulamentadas nos seus Regimentos Internos, em consonância com o Estatuto e este Regimento Geral.

§ 2º Os Departamentos serão subdivididos em Setores que representam subáreas do conhecimento, em relação à grande área do Departamento.

§ 3º (...)

§ 4º (...)

§ 5º (...)

Art. 154. O departamento é o gestor de sua infraestrutura física e equipamentos, os quais deverão ser acessíveis a toda a UFLA, na forma do Regimento Interno da Unidade Acadêmica.

Art. 155. A administração de cada Departamento será exercida:

- I- pelo Conselho Departamental; e
- II- pela Chefia do Departamento.

Art. 156. São atividades inerentes aos Departamentos:

- I- o ensino de graduação e de pós-graduação;
- II- a pesquisa e desenvolvimento tecnológico;
- III- a extensão e cultura; e

IV- o apoio administrativo.

Parágrafo único. No Departamento deverá ser promovida a distribuição das tarefas de ensino, de pesquisa, de extensão e de apoio administrativo entre seus membros.

Art. 157. Constituem os Departamentos:

- I- o Conselho Departamental;*
- II- a Assembleia Departamental;*
- III- a Chefia;*
- IV- a Secretaria;*
- V- os docentes;*
- VI- os servidores técnico-administrativos; e*
- VII- os setores.*

SEÇÃO I DOS CONSELHOS DEPARTAMENTAIS

Art. 158. Integram o Conselho Departamental:

- I- o Chefe do Departamento como seu presidente;*
- II- o Subchefe do Departamento;*
- III- um docente representante de cada Setor do Departamento, escolhido por seus pares entre aqueles em exercício no mesmo Setor;*
- IV- o(s) representante(s) dos técnico-administrativos;*
- V- o(s) representante(s) discente(s) escolhidos conforme Regimento Interno do Departamento;*
- VI- outros representantes, propostos pelo Conselho Departamental, com aprovação da Congregação da Unidade Acadêmica.*

§ 1º Os representantes de que tratam os incisos III a V serão indicados pelos pares juntamente com um suplente.

§ 2º Nos casos de se ter somente um representante discente, tanto o titular quanto o suplente serão eleitos alternadamente entre os discentes de graduação e de pós-graduação, regularmente matriculados nos cursos e programas cujas coordenações sejam vinculadas ao Departamento, com mandato de um ano, permitida uma recondução.

§ 3º Os docentes devem ocupar no mínimo 70% (setenta por cento) da composição do Conselho Departamental, em cumprimento ao disposto no parágrafo único do art. 56 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), sendo os 30% (trinta por cento) restantes distribuídos entre a representação discente e a de técnico-administrativos.

§ 4º O mandato e a possibilidade de recondução dos representantes dos servidores docentes e técnico-administrativos serão definidos no Regimento Interno do Departamento.

Art. 159. (...)

Art. 160. São atribuições do Conselho Departamental:

- I- elaborar o Regimento Interno do Departamento e submetê-lo à Congregação da Unidade Acadêmica para apreciação e aprovação;*
- II- organizar o processo de eleição da Chefia do Departamento;*

- III- pronunciar-se, sempre que convocado, sobre matéria de interesse do Departamento;
- IV- aprovar e encaminhar à Direção da Unidade Acadêmica o Plano de Ação, em conformidade com o PDU e o PDI, e o Relatório Anual das atividades do Departamento;
- V- sugerir normas, critérios e providências à Congregação da Unidade Acadêmica sobre a execução das atividades de graduação, de pós-graduação, de pesquisa e de extensão;
- VI- propor à Congregação da Unidade Acadêmica, isoladamente ou em conjunto com outros Departamentos, a criação de cursos de pós-graduação;
- VII- conhecer e deliberar sobre assuntos de natureza didática que não forem da competência dos colegiados de curso; VIII- aprovar, no âmbito de sua competência e conforme definições regimentais, a seleção, admissão, transferência, colaboração técnica ou afastamento de docentes e técnicos administrativos;
- IX- aprovar plano de trabalho e relatório de atividade docente em conformidade com as necessidades do Departamento e com a legislação vigente;
- X- opinar sobre a remoção, redistribuição, dispensa ou exoneração de servidores, na forma da lei;
- XI- aprovar e coordenar a realização de processo seletivo para monitores de ensino, respeitadas as normas vigentes, e definir a constituição das respectivas bancas examinadoras;
- XII- aprovar o plano de aplicação de recursos destinados ao departamento;
- XIII- propor ou opinar sobre adequações em componentes curriculares relacionados ao Departamento, especialmente por ocasião de reformulação de projetos pedagógicos de cursos; e
- XIV- deliberar sobre outras matérias previstas em Lei ou estabelecidas pela Congregação e pelos Conselhos Superiores.

SEÇÃO II DAS ASSEMBLEIAS DEPARTAMENTAIS

Art. 161. A Assembleia Departamental é o órgão colegiado consultivo no âmbito de cada Departamento.

Art. 162. Integram a Assembleia Departamental:

- I- o Chefe do Departamento, como seu Presidente;
- II- todos os docentes efetivos, lotados no Departamento;
- III- o(s) representante(s) discente(s) escolhido(s) conforme o Regimento Interno do Departamento, perfazendo, em conjunto, a proporção máxima de até 15% (quinze por cento) dos componentes da Assembleia Departamental, com mandato de um ano, permitida uma recondução;
- IV- os representantes dos servidores técnico-administrativos lotados no Departamento, eleitos por seus pares, na proporção máxima de até 15% (quinze por cento) dos membros da Assembleia Departamental, com mandato de 2 (dois) anos, permitida a recondução.

§ 1º Os representantes dos servidores técnico-administrativos e dos discentes que integram o Conselho Departamental poderão compor parte da representação das respectivas categorias na Assembleia Departamental.

§ 2º Somente poderão exercer funções de representação estudantil os estudantes integrantes do corpo discente da Universidade, regularmente matriculados em cursos de graduação ou programas de pós-graduação e que estejam cursando disciplinas oferecidas pelo Departamento no qual serão representantes, sendo que a perda da condição prevista neste parágrafo implicará a extinção automática do mandato.

Art. 163. São atribuições da Assembleia Departamental:

- I- eleger a Chefia do Departamento e submetê-la ao Conselho Departamental para homologação;*
- II- reunir-se como órgão consultivo, desde que solicitada pelo Chefe de Departamento e, ou, pelo Conselho Departamental; e*
- III- elaborar o Plano de Ação do Departamento em conformidade com o Plano de Desenvolvimento da Unidade Acadêmica e submetê-lo à aprovação do Conselho Departamental.*

SEÇÃO III DAS CHEFIAS DOS DEPARTAMENTOS

Art. 164. (...)

Art. 165. (...)

Art. 166. São atribuições do Chefe do Departamento:

- I- representar o Departamento perante os órgãos e autoridades da UFLA;*
- II- integrar, na qualidade de membro nato, a Congregação da Unidade Acadêmica;*
- III- convocar e presidir as reuniões do Conselho Departamental e da Assembleia Departamental;*
- IV- supervisionar e fiscalizar a execução das atividades e a assiduidade dos servidores docentes e técnico-administrativos lotados no Departamento;*
- V- coordenar a elaboração do plano de ação do Departamento;*
- VI- executar as deliberações do Conselho Departamental;*
- VII- executar os atos necessários ao bom andamento das atividades didáticas, científicas e administrativas, na sua esfera de ação;*
- VIII- decidir sobre matéria de urgência ad referendum do Conselho Departamental, submetendo sua decisão ao referido Conselho, na reunião subsequente;*
- IX- adotar medidas e estabelecer procedimentos que visem a garantir o efetivo controle do material permanente existente no Departamento;*
- X- aprovar a realização de cursos de curta duração, seminários, jornadas e atividades similares;*
- XI- designar relator ou comissão para estudo de matéria a ser submetida ao Conselho Departamental; e*
- XII- realizar a mediação de conflitos, na abrangência de sua atuação, e encaminhar os procedimentos necessários.*

Art. 167. São atribuições do Subchefe:

- I- colaborar com o Chefe do Departamento na supervisão das atividades didático-científicas;*
- II- desempenhar as funções que lhe forem delegadas pelo Chefe do Departamento ou determinadas pelo respectivo Conselho Departamental;*
- III- substituir automaticamente o Chefe do Departamento em suas faltas ou impedimentos legais e eventuais, e sucedê-lo no caso de vacância da Chefia; e*
- IV- integrar o Conselho Departamental como membro nato.*

CAPÍTULO IV DOS COLEGIADOS DE CURSOS

Art. 168. A coordenação, o planejamento, o acompanhamento, o controle e a avaliação das atividades de ensino de cada curso de graduação e programa de pós-graduação serão exercidos por um Colegiado de Curso.

Parágrafo único. Para cada curso de graduação haverá um Núcleo Docente Estruturante (NDE) de caráter consultivo, cuja composição e competências serão definidas no Regimento Interno da Unidade Acadêmica, para acompanhamento do curso, visando à contínua promoção de sua qualidade.

Art. 169. (...)

Art. 170. (...)

Art. 171. Compete aos Colegiados de Cursos de Graduação e de Programas de Pós-graduação:

I- elaborar o Projeto Pedagógico do Curso em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais, com o PDI e com o Projeto Pedagógico Institucional para aprovação da Congregação da Unidade Acadêmica e posterior submissão à Pró-reitoria respectiva para homologação;

II- manter atualizado e gerir o Projeto Pedagógico do Curso, coordenando e supervisionando o funcionamento do curso/programa;

III- executar as diretrizes estabelecidas pelo CEPE e pelas Pró-reitorias respectivas;

IV- exercer a coordenação interdisciplinar, visando a conciliar os interesses de ordem didática, científica e estratégica dos Departamentos com os do curso;

V- promover continuamente ações de correção das deficiências e fragilidades do curso, especialmente em razão dos processos de autoavaliação e de avaliação externa;

VI- emitir parecer sobre assuntos de interesse do curso;

VII- eleger, entre os membros docentes, um Coordenador-Adjunto;

VIII- julgar, em grau de recurso, as decisões do Coordenador de Curso;

IX- estabelecer mecanismos de orientação acadêmica aos estudantes do curso;

X- elaborar, em colaboração com a Pró-reitoria respectiva, o horário das atividades letivas;

XI- observar e propor políticas de EDI nos cursos de graduação e pós-graduação, incluindo, sempre que necessário, planejamento pedagógico adequado e revisão da proposta curricular, dentre outras iniciativas; e

XII- opinar sobre a contratação de docentes relacionados às áreas de interesse do curso/programa.

Parágrafo único. Para elaboração do projeto pedagógico dos cursos de graduação de que trata o inciso I deste artigo, deverão ser observadas as orientações emanadas do NDE e da Pró-reitoria de Graduação.

Art. 172. Compete aos Coordenadores de Cursos de Graduação e de Programas de Pós-graduação:

I- convocar e presidir as reuniões do Colegiado de Curso;

II- representar o colegiado como membro da Congregação da Unidade Acadêmica à qual o curso é vinculado;

III- representar o colegiado perante os órgãos internos e externos a UFLA;

IV- executar as deliberações do colegiado;

V- comunicar ao órgão competente qualquer irregularidade no funcionamento do curso e solicitar as correções necessárias;

VI- designar relator ou comissão para estudo de matéria a ser submetida ao colegiado;

VII- articular o colegiado com os Departamentos e outros órgãos envolvidos;

*VIII- decidir sobre matéria de urgência **ad referendum** do colegiado;*

IX- elaborar os horários de aulas de cada período letivo em articulação com a Direção da Unidade Acadêmica e com a Pró-reitoria respectiva; e

X- exercer outras atribuições inerentes ao cargo.

§ 1º No caso de cursos na modalidade a distância, as atribuições do Coordenador e do Colegiado deverão respeitar a legislação e a regulamentação interna específicas da educação a distância.

§ 2º Nas reuniões do Colegiado de Curso ou de Programa, além do voto comum, o Coordenador terá, nos casos de empate, o voto de qualidade.

CAPÍTULO V DO COLEGIADO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

Art. 173. (...)

Art. 174. (...)

Art. 175. Compete ao Colegiado de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico:

I- propor à Congregação da Unidade Acadêmica ações relacionadas às atividades de pesquisa de acordo com as regras instituídas no Regimento Interno da Unidade Acadêmica;

II- emitir parecer sobre os planos, programas e projetos de pesquisa nos termos do Regimento Interno da Unidade Acadêmica de acordo com as regras instituídas no Regimento Interno da Unidade Acadêmica;

III- acompanhar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos de pesquisa desenvolvidos na Unidade Acadêmica;

IV- atuar como interlocutor entre a Pró-reitoria de Pesquisa e a Unidade Acadêmica a qual representa; e

V- exercer as demais atribuições previstas no Regimento Interno da Unidade Acadêmica.

CAPÍTULO VI DO COLEGIADO DE EXTENSÃO E CULTURA

Art. 176. (...)

Art. 177. (...)

Art. 178. Compete ao Colegiado de Extensão e Cultura:

I- propor à Congregação da Unidade Acadêmica ações relacionadas às atividades de extensão e de cultura, conforme a política institucional de extensão e cultura estabelecida pelo CUNI, de acordo com as regras instituídas no Regimento Interno da Unidade Acadêmica;

II- emitir parecer sobre os planos, programas e projetos de extensão e cultura propostos no âmbito da Unidade Acadêmica, de acordo com as regras instituídas no Regimento Interno da Unidade Acadêmica;

III- acompanhar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos de extensão e cultura desenvolvidos na Unidade Acadêmica;

IV- elaborar o relatório anual das atividades de extensão e cultura da Unidade Acadêmica;

V- avaliar e organizar o registro de relatórios anuais de atividades dos Núcleos de Extensão no âmbito da Unidade Acadêmica; e

VI- desempenhar outras atividades, conforme atribuições da Direção e da Congregação da Unidade Acadêmica.

7 SERVIÇOS PRESTADOS

A EENG presta uma enorme quantidade de serviços internamente (no âmbito da universidade) e externamente, (para a sociedade em geral). Esses serviços constam na Carta de Serviços ao Cidadão. Esse documento visa informar aos cidadãos (internos e externos à UA) quais os serviços prestados por ela, como acessar e obtê-los e quais são os compromissos de atendimento estabelecidos. Tem como princípios fundamentais: participação e comprometimento; informação e transparência; aprendizagem e participação do cidadão. Sustenta-se nas seguintes Premissas: Foco no cidadão (estudantes, servidores da universidade e comunidade externa à UFLA) e Indução do controle social (PDI UFLA 2021-2025).

A Carta de Serviços ao Cidadão da EENG tem por finalidade melhorar a relação da sua administração com os cidadãos, por meio da divulgação dos serviços prestados com os seus compromissos de atendimento para que sejam amplamente conhecidos pela sociedade. A Carta também visa a fortalecer a confiança e a credibilidade da sociedade com a EENG, quando esta percebe uma melhora contínua em sua eficiência e eficácia, além de garantir o direito do cidadão para receber serviços em conformidade com as suas necessidades.

A Carta de Serviços ao Cidadão da EENG está disponível no endereço na internet: <http://ufla.br/cartadeservicos/servicos-prestados-aos-usuarios/unidades-academicas-ufla/62-servicos-ao-usuario/unidades-academicas/escolas/escola-de-engenharia>

8 HORÁRIO DE ATENDIMENTO

O horário de atendimento geral por parte de todos os setores que compõem a EENG acompanha o horário de expediente da universidade sendo de 8 às 12 horas e de 14 às 18 horas.

9 OBJETIVOS, METAS, INDICADORES DE RESULTADOS E AÇÕES

Nesta parte está apresentado o percurso de realização da análise de contextos para a definição dos objetivos estratégicos que fundamentam a elaboração do PDU da EENG. A análise foi realizada com base no contexto decorrente da aprovação do PDI 2021-2025 da UFLA . de modo a preservar o alinhamento estratégico, de análise de cenários e de análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Análise SWOT).

9.1 Alinhamento com o PDI

Os Quadros 2 a 4 remetem aos objetivos expressos no PDI (UFLA, 2020) que servirão de alinhamento para a elaboração dos objetivos estratégicos da EENG. É imprescindível que os objetivos da EENG contribuam para o alcance dos objetivos da UFLA. Esse será um critério de seleção dos objetivos a serem estabelecidos no PDU/EENG.

Quadro 2: Alinhamento do PDU/EENG com os objetivos do PDI 2021-2025 . Dimensão Governança, Aprendizagem e Recursos

Objetivos PDI 2021-2025 - DIMENSÃO GOVERNANÇA, APRENDIZAGEM E RECURSOS		
ID	Objetivo	Meta
1.1.1.	Promover o alinhamento estratégico em todos os níveis organizacionais	Garantir que 100% dos planos em níveis de pró-reitorias, faculdades, escolas e institutos estejam alinhados com o PDI

Quadro 3: Alinhamento do PDU/EENG com os objetivos do PDI 2021-2025 . Dimensão Processos Internos

Objetivos PDI 2021-2025 - DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS		
ID	Objetivo	Meta
2.1.2.	Promover por meio de divulgação dos resultados da pesquisa, a difusão do conhecimento e a popularização da ciência	Criar 5 canais de comunicação da pesquisa com a sociedade até 2025
2.1.3.	Ampliar as pesquisas em parceria com o setor público	Ampliar o número de projetos de pesquisa em parceria com órgãos públicos em 100% até 2025
2.1.4.	Ampliar as pesquisas em parceria com o setor privado	Ampliar o número de projetos de pesquisa em parceria com o setor privado em 100% até 2025
2.1.5.	Aumentar a publicação de artigos científicos em periódicos de alto impacto	Atingir, até o final de 2025, 40% de artigos publicados em periódicos Q1e Q2 nas principais bases bibliométricas
2.1.7.	Fortalecer, pela extensão, a relação dialógica entre universidade e sociedade de modo que a população possa se beneficiar da democratização do acesso ao conhecimento por meio da popularização da ciência	Ampliar o número de projetos de extensão em 100% até 2025
2.1.9.	Fortalecer a relação institucional entre a UFLA e setor empresarial	Ampliar o número de contratos e convênios com empresas em 100% até 2025
2.1.11.	Elevar a Taxa de Sucesso da Graduação (TSG)	Elevar a Taxa de Sucesso da Graduação para 70% até 2025
2.1.12.	Estimular a procura de estudantes de graduação pela universidade	Manter a relação candidato/vagas média dos cursos nos processos seletivos em, pelo menos, 12 por 1
		Ocupar 100% das vagas de ingresso com matrículas
2.1.14.	Estimular a procura de estudantes de pós-graduação pela universidade	Manter o número de estudantes de pós-graduação brasileiros até 2025
		Manter o número de estudantes de pós-graduação estrangeiros até 2025
2.1.15.	Ampliar o número de cursos de especialização	Ampliar em 300% o número de cursos de especialização da UFLA
2.1.16.	Implementar o programa de autoavaliação e planejamento estratégico dos PPGs	Implementar o programa de autoavaliação e planejamento estratégico de PPGs até 2022
2.1.17.	Aprimorar a Internacionalização Institucional	Subir em 5 pontos percentuais o índice de citações obedecendo os critérios do índice h (h index)
		Aumentar em 10% a colaboração de estrangeiros nos artigos publicados pela UFLA
		Aumentar em 10% os índices de reputação em Rankings Internacionais
2.1.18.	Ampliar a captação de recursos internacionais	Aumentar em 50% o número de projetos com recursos internacionais
2.3.1.	Ampliar a captação de recursos de rendas próprias por meio de estratégias administrativas	Ampliar a captação de recursos financeiros arrecadados por meio da Conta Única da União para R\$ 8.000.000,00 (oito milhões de reais) até 2025
		Ampliar a captação de recursos financeiros arrecadados por meio de convênios com a FUNDECC para R\$ 3.000.000,00 (cinco milhões de reais) até 2025
2.3.6.	Realizar as compras e contratações institucionais com eficiência e eficácia	Atingir em 3 anos que 95% dos itens requisitados sejam contratados
		Tempo médio de contratação ser de até 120 dias

Quadro 4: Alinhamento do PDU/EENG com os objetivos do PDI 2021-2025 . Dimensão Resultados e Sociedade

Objetivos PDI 2021-2025 - DIMENSÃO RESULTADOS E SOCIEDADE		
ID	Objetivo	Meta
3.1.1.	Aprimorar a qualidade dos cursos de graduação	Manter a UFLA entre as 10 melhores IFES no IGC
3.1.2.	Aprimorar a qualidade dos cursos de pós-graduação	Manter a UFLA entre as 10 melhores IFES no IGC
3.2.1.	Aproximar o desenvolvimento científico-tecnológico produzido pela UFLA com demandas de setores produtivos e por meio da transferência de novas tecnologias	Aumentar em 20% o número de projetos de ensino, pesquisa e extensão que levem desenvolvimento tecnológico para a iniciativa privada e setores públicos específicos, comprovados por meio dos produtos/serviços gerados
3.2.2.	Ampliar a captação de recursos financeiros em parceria com a iniciativa privada	Ampliar a captação de recursos financeiros em parceria com a iniciativa privada em 20% até 2025

9.2 Análise de Cenários

O Quadro 5 apresenta uma análise das macrotendências políticas, socioeconômicas e legais resultantes da análise de cenário realizada no âmbito das comissões do PDI e expandida pela comissão do PDU/EENG.

Quadro 5: Macrotendências políticas, socioeconômicas e legais resultantes da análise de cenário realizada no âmbito da comissão do PDU/EENG

	Macrotendências mais prováveis para os próximos 5 anos		
	Política	Econômico-social	Legais
Consequências para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão na UFLA	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade Política - Reformas tributárias e administrativa - Indefinição da definição do teto dos gastos (EC 95) - Portaria 1.122 /2020 MCTIC - Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031 (Decreto nº 10.531/2020) - Plano Nacional de Educação - Diretrizes resultantes do Plano Nacional de Pós-Graduação - Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016-2022 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) - PPA 2020-2023 (Lei 13.971/2019) - Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022 (Decreto 10.332/2020) 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise Econômica - Desemprego - Queda na arrecadação fiscal - Transformações dos processos de socialização - Redução do poder aquisitivo de algumas famílias - Aumento da desigualdade social - Redução ou estagnação orçamentária 	<ul style="list-style-type: none"> - Lei 11.196/05: Lei do Bem - Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação - Lei Complementar 173(2019) - Decreto Nº 7.234, de 19 de julho de 2010, que dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) - Normas infralegais - Decreto nº 9.203/2017, alterado pelo Decreto nº 9.901/2019 - Normativa Conjunta CGU/MP nº 1/2016 - Portaria CGU 1089/2018 - Instrução Normativa do Tribunal de Contas da União (TCU) nº 84/2020 - Elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico (IN Min. Econ. 24/2020)
1	- Redução do número de servidores e colaboradores terceirizados	- Redução na capacidade de investimento em capital	- Aumento na demanda da sociedade por desenvolvimento científico e inovação tecnológica.
2	- Reestruturação na carreira de docentes e TAEs	- Redução em programas de bolsas ofertados pela UFLA	- Aumento na capacidade de captação de recursos na iniciativa privada
3	- Redução de recurso de fomento público à pesquisa	- Redução em programas de bolsas pelas agências de fomento	- Aumento no número de bolsas ofertadas pela iniciativa privada
4	- Aumento das demandas da sociedade por ciência e tecnologias inovadoras (CT&I)	- Redução de procura de alunos pela universidade	- Redução do número de servidores
5	- Utilização de energias renováveis pela UFLA	- Aumento da evasão estudantil	- Restrições normativas e legais para aplicação de recursos orçamentários em ações para o desenvolvimento institucional
6	- Necessidade de definição de nova política institucional para ensino de graduação	- Extinção de curso devido baixa procura	- Melhoria no sistema de Governança da UFLA
7	- Transformação digital	- Transformação do modo de trabalho pós-pandemia	- Conformidade da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº

			13.709/2018
8		- Novos paradigmas do processo de ensino-aprendizagem	
		- Aumento do número de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica com maiores demandas pelos programas de assistência estudantil	
		- Ampliação do número de cursos de especialização	
		- Possibilidade de captação de recursos internacionais	
		- Aumento da demanda por assistência a saúde da comunidade acadêmica	
		- Necessidade de aumento na captação de recursos para obtenção de rendas próprias	

9.3 Análise SWOT

A análise SWOT decorre dos termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*. forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Trata-se de uma ferramenta amplamente aplicada na administração estratégica para monitorar elementos presentes nos ambientes interno (organização) e externos (forças externas à organização). Ao utilizar essa ferramenta de gestão é possível identificar as principais forças que podem ser utilizadas para aproveitamento das oportunidades e mitigação dos riscos advindos das ameaças externas. Da mesma forma, ao identificar as principais fraquezas, será possível delinear possibilidades de ação que permitam corrigir essas deficiências, além de conhecer melhor os pontos os quais nos tornam mais vulneráveis.

Para realizar a análise SWOT, considerou-se a EENG como unidade de análise, sendo o seu ambiente interno caracterizado unicamente pelos docentes, cursos, estruturas administrativas, prediais e seus demais elementos constituintes. Dessa perspectiva, oportunidades que sejam disponibilizadas por alguma pró-reitoria (por exemplo) são consideradas oportunidades advindas do meio externo, assim como qualquer outra oportunidade listada.

As Tabelas 1 a 4 apresentam o conteúdo da análise SWOT.

Tabela 1: Análise SWOT . Oportunidades

Oportunidades	Probabilidade de ocorrência 1-Rara 5-Muito provavelmente	Impacto (efeito) Positivo 1-Incidental 5-Extremo	Potencialidade 1-Muito baixa 5-Muito alta	Grau de relevância
Demanda de projetos com aplicações de ciência de dados e inteligência artificial nas áreas de energias alternativas e renováveis, saneamento, mobilidade e construção civil, recursos hídricos	5	5	5	125
Implantação do Parque Tecnológico (Lavrastec)	5	5	5	125
Aumento no número de bolsas ofertadas pela iniciativa privada	5	5	5	125
Aumento na demanda da sociedade por desenvolvimento científico e inovação tecnológica	5	5	5	125
Demanda de projetos na área de reparação de passivos ambientais	4	5	5	100
Demanda por análises e laudos na área de engenharia e agropecuária	5	5	4	100
Demanda de projetos na área de sustentabilidade ambiental no âmbito da UFLA	4	5	4	80
Implementação de projetos de "Campus Inteligente" na UFLA	4	5	4	80
Ampliação do número de cursos de especialização na UFLA	5	4	4	80
Adoção de tecnologias emergentes para a automação e gestão do Câmpus	3	5	4	60
Novos paradigmas do processo de ensino-aprendizagem	5	4	3	60
Possibilidade de captação de recursos internacionais	3	5	4	60
Existência de incentivos fiscais para captação de recursos na iniciativa privada	3	3	3	27

Tabela 2: Análise SWOT - Ameaças

Ameaças	Probabilidade de ocorrência 1-Raramente 5-Muito provávelmente	Impacto (efeito) Negativo 1-Incidental 5-Extremo	Vulnerabilidade 1-Muito baixa 5-Muito alta	Grau de relevância
Aumento do quantitativo de processos e atividades da transferência de rotinas acadêmicas e processos administrativos para a UA sem o redimensionamento da força de trabalho	5	5	5	125
Redução ou estagnação orçamentária	5	5	5	125
Aumento da vulnerabilidade socioeconômica estudantil	5	5	5	125
Não liberação de vagas para contratação e reposição de servidores	5	5	5	125
Redução na disponibilidade de recursos públicos para pesquisa	5	5	5	125
Baixo fomento à extensão universitária	5	5	5	125
Redução do número de servidores e colaboradores terceirizados	5	5	5	125
Reestruturação na carreira dos servidores	5	5	5	125
Restrições normativas e legais para aplicação de recursos orçamentários em ações para o desenvolvimento institucional	5	5	5	125
Integração de banco de dados gerenciais institucionais	5	5	5	125
Dificuldade na celebração de instrumentos legais com a iniciativa privada e pública	5	5	5	125
Aumento da evasão estudantil	4	5	4	80
Redução de procura de estudantes pelos cursos de pós-graduação	3	5	3	45
Redução de procura de estudantes pelos cursos de graduação	2	5	3	30

Tabela 3: Análise SWOT - Forças

Forças	Diferenciação sobre os concorrentes 1-Muito pequena 5-Muito grande	Facilidade de imitação 1-Muito fácil 5-Muito difícil	Impacto (efeito) Positivo 1-Incidental 5-Extremo	Grau de relevância
Competências para oferta de novos cursos de pós-graduação	5	5	5	125
Qualidade dos cursos de graduação	5	4	5	100
Nível elevado de qualificação dos servidores	5	4	5	100
Cursos e programas em áreas estratégicas	5	4	5	100
Competência em extensão universitária	5	4	5	100
Competência consolidada na área de engenharia	4	4	5	80
Oferta de programas de pós-graduação	4	4	5	80
Competência em áreas de tecnologias transversais ao agronegócio	4	4	5	80
Infraestrutura física adequada dos cursos	3	3	3	27
Equipamentos adequados nos cursos	3	3	3	27

Tabela 4: Análise SWOT - Fraquezas

Fraquezas	Diferenciação dos concorrentes 1-Muito pequena 5-Muito grande	Facilidade de melhoria 1-Muito fácil 5-Muito difícil	Impacto (efeito) Negativo 1-Incidental 5-Extremo	Grau de relevância
Quantitativo reduzido de técnicos administrativos	4	5	5	100
Cultura de gestão para a nova estrutura organizacional	4	4	5	80
Visibilidade internacional	4	4	4	64
Número baixo de citação de publicações	3	4	5	60
Nota dos programas de pós-graduação	3	4	5	60
Taxa de sucesso dos cursos de graduação	3	4	5	60
Captação de rendas próprias	3	4	4	48
Gestão de processos	3	3	5	45
Sistema de acompanhamento de egressos	2	4	5	40
Estruturas de comunicação existentes para favorecer forte inserção na sociedade	2	4	4	32
Ausência de uma base de dados integrada para medir a produção científica	3	2	5	30
Disponibilidade de recursos financeiros	1	5	5	25

Uma vez realizada a análise SWOT, foram confrontadas as forças e fraquezas com oportunidades e ameaças. Assim, em cada interseção, há uma atribuição de pontuação (1 a 5): as forças que contribuem de modo fundamental para aproveitamento de uma oportunidade do ambiente são pontuadas com a nota máxima (5); as forças que não contribuem em nada para

proteger de uma ameaça externa são pontuadas com a nota mínima (1). A pontuação foi realizada por meio de *brainstorming* com os membros da comissão.

Por meio da Figura 3 é possível verificar os resultados da matriz. O primeiro quadrante indica a potencialidade de ação ofensiva. No segundo quadrante indica a capacidade defensiva. O terceiro aponta as debilidades. O quarto demonstra o nível de vulnerabilidade da EENG, apontando para o quanto o conjunto de fraquezas amplificam o efeito das ameaças.

Matriz SWOT Densidade dos quadrantes	OPORTUNIDADES														Total	GRAU DE ATUAÇÃO DA FORÇA															
	125	125	125	125	100	100	80	80	80	60	60	60	27	125		125	125	125	125	125	125	125	125	125	80	45	Total	Σ Força	%T Força		
0. Relação nula1: Relação muito baixa2: Relação baixa3: Relação razoável	<p>POTENCIALIDADE DE AÇÃO OFENSIVA</p> <p>Indica a existência de potencialidade de ação apontando o quanto as forças podem ajudar a aproveitar as oportunidades do mercado.</p> <p>Pontos possíveis: 650 Alcance: 504 Densidade: 77,5%</p>														<p>POTENCIALIDADE DE AÇÃO DEFENSIVA</p> <p>Indica o potencial da capacidade defensiva demonstrando o quanto o conjunto de forças está preparado para rechaçar as ameaças que se aproximam.</p> <p>Pontos possíveis: 700 Alcance: 369 Densidade: 52,7%</p>														43	86	56,6%
125 Competências para oferta de novos cursos de pós-graduação	<p>DEBILIDADES</p> <p>Identifica o nível de debilidade da capacidade ofensiva indicando o quanto as fraquezas podem causar problemas para o aproveitamento das oportunidades.</p> <p>Pontos possíveis: 780 Alcance: 369 Densidade: 47,3%</p>														<p>VULNERABILIDADES</p> <p>Apresenta o nível de vulnerabilidade da organização indicando o quanto o conjunto de fraquezas pode amplificar o efeito das ameaças.</p> <p>Pontos possíveis: 840 Alcance: 511 Densidade: 60,8%</p>														31	66	41,9%
100 Qualidade dos cursos de graduação	<p>GRAU DE ATUAÇÃO DA FRAQUEZA</p> <p>Indica o grau de atuação das fraquezas em relação às oportunidades.</p> <p>Σ Fraquezas: 369 %T Fraquezas: 47,3%</p>														<p>GRAU DE IMPACTO DA AMEAÇA</p> <p>Indica o grau de impacto das ameaças em relação às oportunidades.</p> <p>Σ Fraquezas: 511 %T Fraquezas: 60,8%</p>														54	113	72,9%
100 Nível elevado de qualificação dos docentes	<p>80,0% 56,0% 92,0% 96,0% 90,0% 84,0% 78,0% 62,0% 76,0% 42,0% 60,0% 94,0% 98,0% 0,0% 0,0% 0,0%</p>														<p>22,0% 86,0% 16,0% 74,0% 78,0% 54,0% 58,0% 64,0% 84,0% 26,0% 38,0% 40,0% 50,0% 48,0% 0,0%</p>														504	369	73,3%
100 Cursos e programas em áreas estratégicas	<p>36 0 36 36 34 30 13 5 30 14 17 44 44 0 0 0 369</p>														<p>43 52 9 52 38 32 54 23 55 42 14 20 36 33 0 511</p>														0	0	0,0%
100 Competência em extensão universitária	<p>30,0% 42,7% 32,0% 36,0% 33,3% 34,0% 56,3% 53,7% 12,7% 18,7% 21,7% 20,7% 24,7% 0,0% 0,0% 0,0%</p>														<p>71,7% 86,7% 15,0% 86,7% 63,3% 53,3% 90,0% 38,3% 91,7% 70,0% 23,3% 46,7% 60,0% 55,0% 0,0%</p>														0	0	0,0%
80 Competência consolidada na área de engenharia	<p>30,0%</p>														<p>-49,7%</p>														0	0	0,0%
80 Oferta de programas de pós-graduação	<p>42,7%</p>														<p>-0,7%</p>														0	0	0,0%
80 Competência em áreas de tecnologias transversais ao agronegócio	<p>32,0%</p>														<p>1,0%</p>														0	0	0,0%
27 Infraestrutura física adequada dos cursos	<p>36,0%</p>														<p>14,7%</p>														0	0	0,0%
27 Equipamentos adequados nos cursos	<p>33,3%</p>														<p>0,7%</p>														0	0	0,0%
Total	<p>45 28 46 48 45 42 39 31 38 21 25 47 49 0 0 0 504</p>														<p>11 43 8 37 39 27 29 32 42 13 19 20 25 24 0 369</p>														504	369	73,3%
%T Forças	<p>80,0% 56,0% 92,0% 96,0% 90,0% 84,0% 78,0% 62,0% 76,0% 42,0% 60,0% 94,0% 98,0% 0,0% 0,0% 0,0%</p>														<p>22,0% 86,0% 16,0% 74,0% 78,0% 54,0% 58,0% 64,0% 84,0% 26,0% 38,0% 40,0% 50,0% 48,0% 0,0%</p>														504	369	73,3%
%T Fraquezas	<p>60,0% 13,3% 60,0% 56,7% 60,0% 21,7% 8,3% 63,3% 23,3% 28,3% 73,3% 73,3% 0,0% 0,0% 0,0%</p>														<p>71,7% 86,7% 15,0% 86,7% 63,3% 53,3% 90,0% 38,3% 91,7% 70,0% 23,3% 46,7% 60,0% 55,0% 0,0%</p>														369	511	138,5%
%T Forças - %T Fraquezas	<p>30,0%</p>														<p>-49,7%</p>														0	0	0,0%

Figura 3: Densidade dos quadrantes da matriz SWOT para o PDU/EENG 2021-2025.

O resultado geral da análise SWOT e da análise da densidade são apresentados nas Tabelas 5 e 6 e no Quadro 6. Em suma, a condição é de equilíbrio alinhada a uma indicação essencialmente seletiva em relação aos objetivos estratégicos a serem definidos.

Tabela 5: Densidade dos quadrantes resultante da matriz SWOT

SWOT	Oportunidades	Ameaças
Forças	77,54%	52,71%
Fraquezas	47,31%	60,83%

Tabela 6: Posicionamento estratégico global resultante da matriz SWOT

Posicionamento Estratégico Global	Capacidade Ofensiva	Capacidade Defensiva
22,11%	30,23%	-8,12%

Quadro 6: Intervalo do índice do posicionamento estratégico global

Intervalo do posicionamento	Condição dominante do posicionamento	Indicação de estratégia ¹
101% a 200%	Muito favorável	Altamente agressiva
31% a 100%	Favorável	Predominante agressiva
-30% a 30%	Equilíbrio	Essencialmente seletiva
-100% a -31%	Desfavorável	Predominante defensiva
-200% a -101%	Muito desfavorável	Sobrevivência

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO GLOBAL

-200% a -101%	-31% a -100%	-30% a 30%	31% a 100%	101% a 200%
		22,11%		
Muito desfavorável	Desfavorável	Equilíbrio	Favorável	Muito favorável

O índice do Posicionamento Estratégico Global indica que as condições são equilibradas para a elaboração de estratégias e sugere, com base nas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades avaliadas, que a EENG deve escolher muito bem quais objetivos deve estabelecer para o período.

¹ Isso indica que a definição de estratégias precisa ser avaliada com muito cuidado, uma vez que existem muitas ameaças e fraquezas que devem ser consideradas.

Desse modo, são apresentados na sequência quais objetivos estratégicos compõem o PDU da EENG para o período 2021-2025. Ressalta-se que os objetivos foram definidos pela comissão de elaboração do PDU/EENG e reunidos em categorias aglutinadoras de metas em torno de assuntos semelhantes

9.4 Síntese dos objetivos estratégicos

Seguindo a mesma forma de organização do PDI UFLA (UFLA, 2020), os objetivos estratégicos, metas e indicadores de resultados e ações foram organizados conforme as dimensões de **Processos Internos** e **Resultados e Sociedade** (Quadros 7). Embora haja objetivos relacionados aos temas, não se observam objetivos alinhados exclusivamente à dimensão **Governança, Aprendizagem e Recursos**, por julgar-se que, como Unidade Acadêmica, a EENG é subsidiária das estratégias gerais de governança definidas no PDI e conduzidas no âmbito da UFLA como um todo. De tal modo, considerou-se que os dois eixos abordados são suficientes para abordar perspectivas diversas, moldando ações que poderão ser conduzidas no âmbito da Unidade dentro de seu espaço de discricionariedade, especialmente no que se refere àquelas estratégias que visam colocar em prática parte dos objetivos mais amplamente definidos no PDI.

Os objetivos abordam de forma apenas transversal e não exaustiva as perspectivas financeira, resultados voltados para o cidadão usuário (adaptando a terminologia para o setor público), processos internos de negócios e aprendizagem e recursos. Isso se deve às condições seletivas do processo de elaboração estratégica, mas também ao fato de que há iniciativas gerenciais que escapam ao controle da unidade acadêmica apenas e que devem ser construídas na relação com a reitoria, com as pró-reitorias e as demais unidades acadêmicas.

9.5 Detalhamento dos objetivos, metas e controle estratégico

Quadro 7: Objetivos estratégicos, metas, indicador, cálculo do indicador, fontes de recursos e estimativas orçamentárias, responsabilidades e estratégias

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Fontes de Recursos Financeiros Necessários (2021-2025)				Estimativa de Recursos Orçamentários de Investimentos Necessários (2021-2025)	VALOR BASE	META ANUAL PLANEJADA					META ANUAL ALCANÇADA					Responsável	ESTRATÉGIAS				
					LOA - UFLA	TED	Projetos	Outras			2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025						
																							1	2	3	4
1	Promover o alinhamento estratégico nos departamentos e programas de pós-graduação	Garantir que 100% dos planos em níveis de departamentos e colegiados de PPG estejam alinhados com o PDU	% dos planos em níveis de departamentos e colegiados de PPG alinhados com o PDU	n planos em níveis de departamentos e colegiados de PPG alinhados com o PDU/ n planos dos departamentos e colegiados de PPG						0	100%	100%	100%	100%	100%									Diretoria	- Estabelecer estrutura de planejamento para 2021-2025	
2	Ampliar pesquisa e extensão em parceria com o setor público e privado	Ampliar o número de projetos de pesquisa e extensão em parceria com órgãos públicos e setor privado em 50% até 2025	Nº de projetos de pesquisa e extensão em parceria com órgãos públicos e setor privado	n projetos de pesquisa e extensão em parceria com órgãos públicos e setor privado						40	40	45	50	55	60										CPDT e CEC	- Identificar demandas de pesquisas que possam trazer benefícios à sociedade e disponibilizar informações sobre as áreas de conhecimento e pesquisas - Realizar prospecção de órgãos públicos e setor privado para potenciais parcerias - Divulgar editais e potenciais parcerias com órgãos públicos e setor privado na EENG
3	Aumentar a publicação de artigos científicos em periódicos de alto impacto	Até o final de 2025 pelo menos 40% dos artigos publicados deverão ser em periódicos Q1e Q2 nas principais bases bibliométricas.	Porcentagem de artigos em Q1 e Q2	n artigos publicados em Q1 e Q2 / n artigos publicados pela EENG						29%	29%	33%	35%	38%	40%										CPDT e Coordenadores de PPG	- Solicitar apoio financeiro para o pagamento de taxas de publicação em periódicos de alto impacto - Acompanhar os indicadores de produção científica nos PPG da EENG
4	Ampliar a oferta de cursos de especialização	Ampliar em 100% o número de cursos de especialização da EENG	% de cursos de especialização	n cursos de especialização criados / n cursos de especialização atual						3	3	4	5	6	6										Coordenadores de PPG	- Participar de editais de chamada para cursos de especialização ofertados pela PRPG - Auxiliar na divulgação dos cursos a nível nacional

Quadro 7 (Cont.): Objetivos estratégicos, metas, indicador, cálculo do indicador, fontes de recursos e estimativas orçamentárias, responsabilidades e estratégias

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Fontes de Recursos Financeiros Necessários (2021-2025)				Estimativa de Recursos Orçamentários de Investimentos Necessários (2021-2025)	VALOR BASE	META ANUAL PLANEJADA					META ANUAL ALCANÇADA					Responsável	ESTRATÉGIAS					
					LOA - UFLA	TED	Projetos	Outras			2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025							
																							1	2	3	4	5
5	Criar novos programas de pós-graduação	Criar 2 PPG até 2025	Número de PPG	n PPG						5	5	6	7	7	7											CPDT	- Incentivar a participação nos editais de criação de PPG da CAPES - Orientar na elaboração das APCNs - Incentivar a criação de grupos de pesquisa
6	Aprimorar a internacionalização da EENG	Aumentar a colaboração de estrangeiros nos artigos publicados pela EENG em pelo menos 40% até 2025	Colaboração internacional em artigos científicos	n de artigos com colaboração internacional / n de artigos publicados						30%	30%	33%	36%	38%	40%											Coordenadores de PPG	Ampliar o número de dissertações e teses redigidas em inglês - Ampliar o número de membros estrangeiros nas bancas de defesas - Ampliar o número de discentes estrangeiros nos Programas de Pós-graduação - Incentivar a qualificação dos docentes como Professor Visitante no Exterior
		Aumentar em 5% a colaboração de estrangeiros nos PPG da EENG	Colaboração internacional nos PPG	n de colaboração internacional nos PPG / n de PPG							1,20	1,20	1,20	1,22	1,24	1,26											Coordenadores de PPG
7	Ampliar a captação de rendas próprias	Ampliar em 10% a captação de recursos financeiros arrecadados até 2025	Volume anual arrecadado pela EENG	recursos financeiros arrecadados						R\$ 69.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 71.000,00	R\$ 73.000,00	R\$ 74.000,00	R\$ 75.900,00											Diretoria, SI, CEC, chefias de Departamentos e coordenadores de PPG	- Ampliar a divulgação dos serviços prestados pela UA - Ampliar a oferta de serviços passíveis de contratação por pessoas físicas e jurídicas - Ofertar cursos de pós-graduação Lato Sensu

Quadro 7 (Cont.): Objetivos estratégicos, metas, indicador, cálculo do indicador, fontes de recursos e estimativas orçamentárias, responsabilidades e estratégias

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Fontes de Recursos Financeiros Necessários (2021-2025)				Estimativa de Recursos Orçamentários de Investimentos Necessários (2021-2025)	VALOR BASE	META ANUAL PLANEJADA					META ANUAL ALCANÇADA					Responsável	ESTRATÉGIAS			
					LOA - UFLA	TED	Projetos	Outras			2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025					
																							1	2	3
8	Executar com eficiência e eficácia a matriz orçamentária	Executar 100% matriz orçamentária	% do orçamento executado pela EENG	Montante executado / Montante repassado pela UFLA						-	100%	100%	100%	100%	100%								CGE e Diretoria	- Monitorar a execução orçamentária da EENG	
9	Ampliar o quantitativo de TAEs	Ampliar em 50% do quadro até 2025	TAE	novos TAE/ TAEs da EENG						30	33	36	39	42	45									Diretoria	- Promover negociações com a reitoria e PRGDP para estruturar a administração da EENG e suprir as demandas repesadas dos departamentos
10	Aprimorar a qualidade dos cursos de graduação	Ter pelo menos 6 cursos com nota 5 até 2025	Conceito Preliminar de Curso - CPC	de cursos com CPC 5						4	4	5	6	6	6									Coordenadores de Cursos de Graduação	- Estimular a procura de estudantes de graduação pelos cursos oferecidos pela EENG - Elevar a taxa de sucesso da graduação (TSG) - Aprimorar os projetos pedagógicos dos cursos, bem como a estrutura de apoio às atividades letivas - Incentivar a participação nas ações de formação continuada dos docentes da instituição - Incentivar as práticas interdisciplinares, a adoção de metodologias que favoreçam a aprendizagem ativa e a investigação articulada ao ensino - Incentivar iniciativas para a ampliação da formação empreendedora e de inovação tecnológica, preparando nossos estudantes para o desafio da economia 4.0

Quadro 7 (Cont.): Objetivos estratégicos, metas, indicador, cálculo do indicador, fontes de recursos e estimativas orçamentárias, responsabilidades e estratégias

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	Fontes de Recursos Financeiros Necessários (2021-2025)				Estimativa de Recursos Orçamentários de Investimentos Necessários (2021-2025)	VALOR BASE	META ANUAL PLANEJADA					META ANUAL ALCANÇADA					Responsável	ESTRATÉGIAS				
					LOA - UFLA	TED	Projetos	Outras			2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025						
																							1	2	3	4
11	Aprimorar a qualidade dos cursos de pós-graduação	Aumentar em um ponto o conceito CAPES dos PPG até 2025	Conceito CAPES	Média dos conceitos CAPES dos PPG da EENG						3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	4,4										Coordenadores de PPG	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular a procura de estudantes de pós-graduação pelos programas oferecidos pela EENG - Incentivar os PPGs para melhoria dos índices internos de avaliação - Incentivar iniciativas para a ampliação da formação empreendedora e de inovação tecnológica

10 ANÁLISE, AVALIAÇÃO E PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS

A política de gestão de riscos na UFLA é uma prática recente, conforme consta no PDI (UFLA, 2021). No âmbito da EENG, os objetivos específicos da sua Política de Gestão de Riscos são:

a) Assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os setores da EENG, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a EENG, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso.

b) Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da EENG, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis.

c) Agregar valor à EENG por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

Para a elaboração do PDU/EENG, foram avaliados os riscos de cada Objetivo Estratégico proposto. Para cada objetivo estratégico detectou-se o respectivo evento de risco bem como suas causas, efeitos e consequências. Em seguida, para cada evento de risco discriminado, fez-se a análise de probabilidade de ocorrência e do seu grau de vulnerabilidade. Diante da análise, estabeleceu-se os planos de tratamentos desses riscos tratando as medidas de prevenção e mitigação (Quadro 8).

Quadro 8: Gestão de riscos . avaliação

ID	Objetivo	Responsável	Data de verificação / atualização	Componentes do Risco				Categoria de Risco					Natureza do Risco	Avaliação do Nível de Risco			Nota Vulnerabilidade	Grau de Vulnerabilidade	Resposta	
				Nº	Evento de risco	Causa	Efeito/Consequência	Estratégico	Operacional	Imagem/Reputação	Integridade	Legal		Probabilidade	Gravidade Impacto	Nível				Classificação do Nível de Risco
1	Promover o alinhamento estratégico nos departamentos e programas de pós-graduação	Diretoria		1	PDD e PDPG elaborados em desacordo com as orientações estabelecidas pela UA	Falta de capacitação dos chefes de departamento e coordenadores de PPG	Alinhamento estratégico incompleto ou inexistente nos níveis organizacionais						Não Orçamentário/ Financeiro	25	23	575	Baixo	20	Baixo	Mitigar
2	Ampliar pesquisa e extensão em parceria com o setor público e privado	CPDT e CEC		2	Inexistência de editais públicos e parcerias com o setor privado	Falta de investimento para desenvolvimento de pesquisas pelas agências de fomento e pelo setor privado	Redução na captação de recursos e desenvolvimento de projetos de pesquisa						Não Orçamentário/ Financeiro	75	71	5325	Alto	40	Baixo	Mitigar
3	Aumentar a publicação de artigos científicos em periódicos de alto impacto.	CPDT e Coordenadores de PPG		3	Redução do quantitativo de bolsas	Falta de disponibilidade orçamentária	Redução do conceito dos programas de PG						Não Orçamentário/ Financeiro	50	71	3550	Alto	80	Alto	Mitigar
4	Ampliar a oferta de cursos de especialização	Coordenadores de PPG		4	Falta de interesse dos docentes em ofertar cursos de especialização	Falta de disponibilidade de carga horária dos docentes	Manutenção do quantitativo de cursos já existentes						Não Orçamentário/ Financeiro	25	34	850	Médio	40	Baixo	Mitigar

Quadro 8: (Cont.) - Gestão de riscos E avaliação

ID	Objetivo	Responsável	Data de verificação / atualização	Componentes do Risco				Categoria de Risco					Natureza do Risco	Avaliação do Nível de Risco			Nota Vulnerabilidade	Grau de Vulnerabilidade	Resposta	
				Nº	Evento de risco	Causa	Efeito/Consequência	Estratégico	Operacional	Imagem / Reputação	Integridade	Legal		Probabilidade	Graude impacto	Nível				Classificação do Nível de Risco
5	Criar novos programas de pós-graduação	CPDT		5	Sombreamento de áreas afins nas APCN's	Falta de editais da CAPES para oferta de novos cursos	Manutenção do quantitativo de programas já existentes						Não Orçamentário/ Financeiro	50	13	650	Médio	40	Baixo	Aceitar e Monitorar
6	Aprimorar a internacionalização da EENG	Coordenadores de PPG		6	Falta de interesse da comunidade acadêmica em ações de internacionalização	Inexistência de ações de internacionalização	Redução da internacionalização						Não Orçamentário/ Financeiro	50	30	1500	Médio	60	Médio	Mitigar
7	Ampliar a captação de rendas próprias	Diretoria, SI, CEC, chefias de Departamentos e coordenadores de PPG		7	Insucesso nas celebrações de convênios com a iniciativa privada e fundações de apoio	Dificuldade na tramitação de instrumentos jurídicos com iniciativa privada e fundações de apoio	Menor arrecadação de recursos financeiros						Não Orçamentário/ Financeiro	50	51	2550	Alto	60	Médio	Mitigar
8	Executar com eficiência e	CGE e Diretoria		8	Insucesso nos processos	Número reduzido de	Falta de materiais e						Não Orçamentário/	75	71	5325	Alto	60	Médio	Mitigar

	eficácia a matriz orçamentária				licitatórios	servidores na EENG	serviços para execução das atividades						Financeiro							
9	Ampliar o quantitativo de TAEs	Diretoria		9	Redução/manutenção do quadro de TAEs	Aposentadorias Restrições legais	Sobrecarga de trabalho dos TAE's e comprometimento das atividades executadas na EENG						Não Orçamentário/ Financeiro	100	57	5700	Muito Alto	60	Médio	Aceitar e Monitorar

Quadro 8: (Cont.) - Gestão de riscos e avaliação

ID	Objetivo	Responsável	Data de verificação / atualização	Componentes do Risco				Categoria de Risco					Natureza do Risco	Avaliação do Nível de Risco			Nota Vulnerabilidade	Grau de Vulnerabilidade	Resposta	
				Nº	Evento de risco	Causa	Efeito/Consequência	Estratégico	Operacional	Imagem/Reputação	Integridade	Legal		Probabilidade	Gravidade Impacto	Nível				Classificação do Nível de Risco
10	Aprimorar a qualidade dos cursos de graduação	Coordenadores de Cursos de Graduação		10	Queda no rendimento dos discentes	Falta de infraestrutura adequada para atendimento dos cursos	Redução do CPC dos cursos						Não Orçamentário/ Financeiro	25	71	1775	Médio	40	Baixo	Compartilhar
11	Aprimorar a qualidade dos cursos de pós-graduação	Coordenadores de PPG		11	Queda no rendimento dos discentes	Falta de infraestrutura adequada para atendimento dos programas	Redução do conceito dos programas de PG						Não Orçamentário/ Financeiro	50	71	3550	Alto	40	Baixo	Compartilhar

Quadro 9: Gestão de riscos . plano de tratamento de riscos

Número	1
Evento	PDD e PDPG elaborados em desacordo com as orientações estabelecidas pela UA
Classificação do Nível de Risco	Baixo
Grau de vulnerabilidade	Baixo
Resposta	Mitigar
Ocorrência do Evento	Não
Data da última atualização	
Responsável	Diretoria

Causa	Medidas de Preventivas				Efeito	Medidas de Mitigação			
	Ação	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado		Ação a ser implementada	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado
Falta de capacitação dos chefes de departamento e coordenadores de PPG	Disponibilizar a capacitação oferecida pela UFLA para os servidores envolvidos	Diretoria	30/05/2021	38	Alinhamento estratégico incompleto ou inexistente nos níveis organizacionais	Publicar portaria estabelecendo prazo para readequação dos planejamentos	Diretoria		

Quadro 9: (Cont.) - Gestão de riscos É plano de tratamento de riscos

Número	2
Evento	Inexistência de editais públicos e parcerias com o setor privado
Classificação do Nível de Risco	Alto
Grau de vulnerabilidade	Baixo
Resposta	Mitigar
Ocorrência do Evento	Não
Data da última atualização	
Responsável	CPDT e CEC

Causa	Medidas de Preventivas				Efeito	Medidas de Mitigação			
	Ação	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado		Ação a ser implementada	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado
Falta de investimento para desenvolvimento de pesquisas pelas agências de fomento e pelo setor privado	Acompanhar a publicação de editais públicos e ampliar o contato com a iniciativa privada	CPDT, CEC e Diretoria	Ação Contínua		Redução na captação de recursos e desenvolvimento de projetos de pesquisa	Buscar mais parcerias com setor privado	CPDT, CEC		

Quadro 9: (Cont.) - Gestão de riscos É plano de tratamento de riscos

Número	3
Evento	Redução do quantitativo de bolsas
Classificação do Nível de Risco	Alto
Grau de vulnerabilidade	Alto
Resposta	Mitigar
Ocorrência do Evento	Não
Data da última atualização	
Responsável	CPDT e Coordenadores dos PPG

Causa	Medidas de Preventivas				Efeito	Medidas de Mitigação			
	Ação	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado		Ação a ser implementada	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado
Falta de disponibilidade orçamentária	Incentivar a publicação nos PPG's	CPDT e Coordenação dos PPG	Ação Contínua		Redução do conceito dos programas de PG	Identificar as causas da redução do conceito e planejar medidas de mitigação	CPDT e Coordenação dos PPG		

Quadro 9: (Cont.) - Gestão de riscos É plano de tratamento de riscos

Número	4
Evento	Falta de interesse dos docentes em ofertar cursos de especialização
Classificação do Nível de Risco	Médio
Grau de vulnerabilidade	Baixo
Resposta	Mitigar
Ocorrência do Evento	Não
Data da última atualização	
Responsável	Coordenadores de PPG

Causa	Medidas de Preventivas				Efeito	Medidas de Mitigação			
	Ação	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado		Ação a ser implementada	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado
Falta de disponibilidade de carga horária dos docentes	Incentivar grupos com potencial para a proposição de novos cursos.	Coordenadores dos PPG's	Ação Contínua		Manutenção do quantitativo de cursos já existentes	Acompanhar os cursos ofertados para assegurar a manutenção	Coordenadores dos PPG's		

Quadro 9: (Cont.) - Gestão de riscos É plano de tratamento de riscos

Número	5
Evento	Sombreamento de áreas afins nas APCN's
Classificação do Nível de Risco	Médio
Grau de vulnerabilidade	Baixo
Resposta	Aceitar e Monitorar
Ocorrência do Evento	Não
Data da última atualização	
Responsável	CPDT

Quadro 9: (Cont.) - Gestão de riscos É plano de tratamento de riscos

Número	6
Evento	Falta de interesse da comunidade acadêmica em ações de internacionalização
Classificação do Nível de Risco	Médio
Grau de vulnerabilidade	Médio
Resposta	Mitigar
Ocorrência do Evento	Não
Data da última atualização	
Responsável	Coordenadores de PPG

Causa	Medidas de Preventivas				Efeito	Medidas de Mitigação			
	Ação	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado		Ação a ser implementada	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado
Inexistência de ações de internacionalização	Incentivar ações de internacionalização nos PPG's	Coordenadores de PPG	Ação contínua		Redução da internacionalização	Reavaliar as ações de internacionalização e implementar melhorias	Coordenadores de PPG		

Quadro 9: (Cont.) - Gestão de riscos É plano de tratamento de riscos

Número	7
--------	---

Evento	Insucesso nas celebrações de convênios com a iniciativa privada e fundações de apoio
Classificação do Nível de Risco	Alto
Grau de vulnerabilidade	Médio
Resposta	Mitigar
Ocorrência do Evento	Não
Data da última atualização	
Responsável	Diretoria, SI, CEC, chefias de Departamentos e coordenadores de PPG

Causa	Medidas de Preventivas				Efeito	Medidas de Mitigação			
	Ação	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado		Ação a ser implementada	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado
Dificuldade na tramitação de instrumentos jurídicos com iniciativa privada e fundações de apoio.	Contactar os órgãos competentes no intuito de minimizar as dificuldades de tramitação dos instrumentos	Diretoria, CEC, chefias de Departamentos e coordenadores de PPG	Ação contínua		Menor arrecadação de recursos financeiros	Incentivar a prestação de novos serviços pela UA	Diretoria, CEC, chefias de Departamentos e coordenadores de PPG		

Quadro 9: (Cont.) - Gestão de riscos É plano de tratamento de riscos

Número	8
Evento	Insucesso nos processos licitatórios
Classificação do Nível de Risco	Alto
Grau de vulnerabilidade	Médio
Resposta	Mitigar
Ocorrência do Evento	Não
Data da última atualização	
Responsável	CGE e Diretoria

Causa	Medidas de Preventivas				Efeito	Medidas de Mitigação			
	Ação	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado		Ação a ser implementada	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado
Número reduzido de servidores na EENG	Reunir com PRGDP e Reitoria para exposição da situação e solicitação de providências	Diretoria	Ação contínua		Falta de materiais e serviços para execução das atividades.	Tentar utilizar materiais alternativos, quando possível	Diretoria		

Quadro 9: (Cont.) - Gestão de riscos É plano de tratamento de riscos

Número	9
Evento	Redução/manutenção do quadro de TAES
Classificação do Nível de Risco	Muito Alto
Grau de vulnerabilidade	Médio
Resposta	Aceitar e Monitorar
Ocorrência do Evento	Não
Data da última atualização	
Responsável	Diretoria

Quadro 9: (Cont.) - Gestão de riscos É plano de tratamento de riscos

Número	10
Evento	Queda no rendimento dos discentes
Classificação do Nível de Risco	Médio
Grau de vulnerabilidade	Baixo
Resposta	Compartilhar
Ocorrência do Evento	Não
Data da última atualização	
Responsável	Coordenadores de Cursos de Graduação

Causa	Medidas de Preventivas				Efeito	Medidas de Mitigação			
	Ação	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado		Ação a ser implementada	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado
Falta de infraestrutura adequada para atendimento dos cursos	Reunir com Prograd e Reitoria para exposição da situação e solicitação de auxílio na melhoria/ampliação da infraestrutura	Coordenadores de Cursos de Graduação	Ação contínua		Redução do CPC dos cursos	Análise dos processos avaliativos e das causas de redução do CPC para proposição de ações emergenciais de melhoria	Coordenadores de Cursos de Graduação		

Quadro 9: (Cont.) - Gestão de riscos É plano de tratamento de riscos

Número	11
Evento	Queda no rendimento dos discentes
Classificação do Nível de Risco	Alto
Grau de vulnerabilidade	Baixo
Resposta	Compartilhar
Ocorrência do Evento	Não
Data da última atualização	
Responsável	Coordenadores de PPG

Causa	Medidas de Preventivas				Efeito	Medidas de Mitigação			
	Ação	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado		Ação a ser implementada	Responsável	Prazo	Dias restantes/ Realizado
Falta de infraestrutura adequada para atendimento dos programas	Reunir com PRPG e Reitoria para exposição da situação e solicitação de auxílio na melhoria/ampliação da infraestrutura	Coordenadores de PPG	Ação contínua		Redução do conceito dos programas de PG	Análise dos processos avaliativos e das causas de redução do conceito para proposição de ações emergenciais de melhoria	Coordenadores de PPG		

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A EENG, com o intuito de alcançar sua missão e seus objetivos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, planejou as suas ações com a finalidade de atingir metas e resultados satisfatórios, fundamentada nos princípios da economicidade, eficácia, eficiência e efetividade. Para tanto, elaborou seu PDU integrado e alinhado com as estratégias para o crescimento e desenvolvimento estabelecidas pelo PDI da Universidade, de forma responsável, transparente e compreensível a toda a sociedade. Percebe-se que sem esse alinhamento há grandes chances de que os objetivos da unidade não atinjam os desejados.

Considerando a importância da elaboração do PDU no contexto atual de limitação de investimentos nas universidades públicas do País, a comissão propôs um planejamento estratégico em consonância com a mudança recente da estrutura organizacional da UFLA associado ao conhecimento do ambiente interno e externo da EENG.

Este planejamento deverá ser um processo flexível e de acompanhamento contínuo. Diante da complexidade e dinâmica da EENG, muitas são as informações necessárias para a tomada de decisão.

Nesse acompanhamento contínuo, será possível direcionar as tomadas de decisão na utilização e otimização dos recursos disponíveis e busca por recursos externos, contribuindo assim para a eficácia e eficiência das decisões.

Esse é o início de um longo trabalho, concentrando seus esforços nas variáveis envolvidas na execução das estratégias. Cada setor e seus respectivos gestores deverão desenvolver habilidades de gestão do desempenho organizacional interagindo com seus pares dentro da unidade. É recomendável, que a construção dos processos compartilhados na rede da EENG, de maneira ágil, flexível e participativa, seja uma prática constante com ajustes às especificidades de cada setor, para posterior análise das interações, contribuindo para a gestão efetiva da EENG.

Enfim, além dos fatores supracitados, o sucesso da implantação do PDU/EENG também está diretamente interligado ao empenho de todo(a)s o(a)s integrantes da comunidade que deverão estar, constantemente, motivado(a)s para contribuírem no crescimento e desenvolvimento da EENG.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento . ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

ANDRADE, J. A. A. O estágio na licenciatura em matemática: um espaço de formação compartilhada de professores. 2012. Tese (Doutorado em Educação) . Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2012.

AUSUBEL, D. P. et ali. Psicologia educacional. Rio de Janeiro:Interamericano, 1980.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. v. 2. 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/>>

BRUNER, J. Culture, mind and education. In: Moon, B.;Murphy, J. (Ed.). **Curriculum in context**. London: Paul Chapman Publishing and The Open University, 1999.

DOLL JÚNIOR, W. E. **Currículo**: uma perspectiva pós-moderna. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

GUIMARÃES, J. M. M. Formação docente em tempos de crise ambiental: problematizações epistemológicas. Dissertação (Mestrado em Educação) . Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard** Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, MA (1996)

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MACROPLAN. **Avaliação Estratégica**. São Paulo: s.d

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SACRISTAN, J. G. **O currículo**: uma reflexão sobre a prática. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SAVIANI, D. Escola e democracia. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1984.

SILVA, T. T. **Documentos de identidade**: uma introdução às teorias do currículo. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Estatuto da Universidade Federal de Lavras. Lavras, 2021. Disponível em: <<https://ufla.br/images/arquivos/institucional/estatuto-ufla-2021.pdf>>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2011-2015. Lavras, 2010. Disponível em: <<http://www.UFLA.br/wp-content/uploads/2011/03/res0272011pdi.pdf>>.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016-2020. Lavras, 2016. Disponível em: <https://ufla.br/images/arquivos/institucional/PLANO_DE_DESENVOLVIMENTO_INSTITUCIONAL-UFLA-2016-2020_V1_1.pdf>.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2021-2025. Lavras, 2020. Disponível em: <https://sistemaslegados.ufla.br/documentos/arquivos/1_098_18122020.pdf>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Regimento Geral da Universidade Federal de Lavras. Lavras, 2021. Disponível em: <<https://ufla.br/images/arquivos/institucional/resolucao-17-2021-Regimento-Geral.pdf>>