



PDI

Plano de
Desenvolvimento
Institucional

2022 - 2026



Competência,
Responsabilidade Social
e Inovação

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)

Reitor

Professor Doutor Natalino Salgado Filho

Vice-Reitor

Professor Doutor Marcos Fábio Belo Matos

**FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (FSADU)**

Rua das Juçaras, Q/44, nº 28 - Renascença I

São Luís - Maranhão - CEP 65075-230

Telefone: (98) 4009-1000 - Fax: (98) 4009-1003

E-mail: fsadu@fsadu.org.br

Site: www.fsadu.org.br

CONSELHO CURADOR

Presidente

Maria Alice Melo

Vice-Presidente

Roseli de Oliveira Ramos

Membros Titulares

I - Representantes da UFMA:

Joelma Reis Correia

Lucyléa Gonçalves França

Roseli de Oliveira Ramos

Sílvia Tereza de Jesus Rodrigues Moreira Lima

Sirlene Mota Pinheiro da Silva

Veraluce da Silva Lima

II – Representante da SECTI-MA:

Davi de Araújo Telles

III – Representantes da FSADU:

Fernando Antonio Guimarães Ramos

Maria Alice Melo

Paulo Augusto Emery Sachse Pellegrini

Zartú Giglio Cavalcanti

Membros Suplentes

I – Representantes da UFMA:

Claudiane Santos Araújo

João Batista Ericeira

Maria José Albuquerque Santos

Maria Nilza Oliveira Quixaba

Sanatiel de Jesus Pereira

Walter Cezar Nunes

II – Representante da SECTI-MA:

Pedro Igor Nascimento da Silva

III – Representantes da FSADU:

Clenia de Jesus Pereira dos Santos

João Batista Bottentuit Júnior

Ruy Palhano Silva

Sebastião Moreira Duarte

CONSELHO FISCAL

Presidente

Francisco Gilvan Lima Moreira

Membros Titulares

Francisco Gilvan Lima Moreira

Ilmar Polary Pereira

Paulo Roberto Roma Buzar

Membros Suplentes

José Francisco Belfort Brito

Darlíane Ribeiro Cunha

Sérgio Sampaio Cutrim

CONSELHO CONSULTIVO

Aymoré de Castro Alvim

Jhonatan Uelson Pereira Sousa de Almada

Lélia Cristina Silveira de Moraes

Lindalva Martins Maia Maciel

Solange Silva Buzar

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente

Evangelina Maria Martins Noronha

Diretoria de Administração e Finanças

Luciana Maria Pinto Gurgel Rocha Cordeiro

Diretoria de Planejamento e Inovação

Raimundo Nonato Palhano Silva

Coordenação Científica e Tecnológica

Ivaldo Santos Vidigal Junior

Coordenação de Concursos

Emilio Cesar de Araújo Ramos

Coordenação de Projetos

Janilda Ismênia Junqueira Ayres Lopes

Joanilda Martins Rocha

Leanderson Marinho Rego de Sousa

Gerência de Informática

Ronald Sousa dos Santos

Gerência de Recursos Humanos

Neldymar Frazão Melo

Gerência Operacional

Diego Guilhon Rosa de Oliveira Lima

Gerência Financeira

Maria José Bezerra Araújo

Gerência Contábil

Paulo Rafael Santos da Silva

Rádio Universidade FM

Euclides Moreira Neto

EQUIPE TÉCNICA

Comissão

Ivaldo Santos Vidigal Júnior

Joanilda Martins Rocha

Leanderson Marinho Rêgo de Sousa

Raimundo Nonato Palhano Silva

Elaboração

Diego Guilhon Rosa de Oliveira Lima

Evangelina Maria Martins Noronha

Emilio Cesar de Araújo Ramos

Janilda Ismênia Junqueira Ayres Lopes

Luciana Maria Pinto Gurgel Rocha Cordeiro

Maria José Bezerra Araújo

Ronald Sousa dos Santos

MISSÃO

Apoiar as ações da UFMA, no sentido do gerenciamento e execução dos seus projetos de ensino, pesquisa e extensão; assim como gerenciar e executar projetos em parceria com instituições públicas e privadas, visando o avanço educacional, cultural, científico e tecnológico, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.

VISÃO

Ser reconhecida pela sociedade como instituição de excelência, que atua com seriedade, eficiência e ética nas diversas áreas do conhecimento.

VALORES

- Competência;
- Responsabilidade Social;
- Inovação;
- Agilidade/Dinamismo;
- Ética.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 DADOS INSTITUCIONAIS | 11 |
| 2.1 Apresentação | 11 |
| 2.2 Histórico, origem e finalidade | 11 |
| 2.3 Estrutura organizacional | 13 |
| 3 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL | 16 |
| 3.1 Justificativa | 16 |
| 3.2 Objetivos | 16 |
| 3.2.1 <i>Geral</i> | 16 |
| 3.2.2 <i>Específicos</i> | 16 |
| 3.3 Metodologia Aplicada | 17 |
| 3.4 Vigência | 18 |
| 3.5 Responsáveis | 18 |
| 4 ANÁLISE SITUACIONAL | 20 |
| 4.1 Análise do Ambiente Externo | 20 |
| 4.2 Diagnóstico Interno | 21 |
| 4.3 Análise Questionário | 31 |
| 4.3.1 <i>Pontos Fortes</i> | 31 |
| 4.3.2 <i>Pontos Fracos</i> | 32 |
| 4.3.3 <i>Ameaças</i> | 32 |
| 4.3.4 <i>Oportunidades</i> | 33 |
| 4.3.5 <i>Problemas</i> | 33 |
| 4.3.5 <i>Desafios</i> | 34 |
| 4.4 Objetivos e Estratégias | 34 |
| 4.4.1 <i>Nota Explicativa</i> | 34 |
| 4.4.2 <i>Objetivos e Estratégias</i> | 35 |
| 5 AÇÕES PROGRAMÁTICAS | 38 |
| 5.1 Balanced Scorecard | 38 |
| 5.2 Mapa Estratégico | 43 |
| 5.3 5W2H | 44 |
| 5.4 Cronograma | 51 |
| 5.5 Orçamento (Anual) | 54 |

| | |
|---|-----------|
| 5.6 Planos de Ação (Setores) | 54 |
| 6 AVALIAÇÃO SISTEMATIZADA | 55 |
| 6.1 Avaliação, Atualização/Adequação e Reprogramação | 55 |
| 7 APROPRIAÇÃO DO RESULTADO | 57 |
| 7.1 Metodologia de Divulgação do Resultado | 57 |
| 8 PARECER Nº 003/2022 DO CONSELHO CONSULTIVO | 59 |
| 9 RESOLUÇÃO CONCUR Nº 015/2022 | 61 |

1 INTRODUÇÃO

A Fundação Sousândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão (FSADU) é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, instituída em 1982, com o objetivo principal de apoiar a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) em seus projetos de ensino, pesquisa, extensão, inovação e desenvolvimento institucional, estendendo-se, também, a outros parceiros, tais como: instituições públicas, organizações sociais e empresariais, indispensáveis na consolidação de recursos financeiros destinados aos apoios concedidos pela FSADU.

Apresentamos neste Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) as linhas de atuação da Fundação para o período de 2022 – 2026, com base em estudos e análises dos dados levantados dentro da instituição, e com a participação dos seus funcionários e parceiros externos.

Apresenta no 1º item a Introdução, seguido dos Dados Institucionais da Fundação (item 2): histórico, origem, finalidade e estrutura organizacional e o PDI (item 3º) apresenta a justificativa, objetivos: geral e específico, metodologia aplicada, vigência e responsáveis.

No 4º item mostra a Análise Situacional (SWOT), uma técnica de planejamento estratégico utilizada pelas instituições para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, relacionadas ao mercado competitivo e o planejamento de projetos, abrangendo também a Análise do Ambiente Externo (Nacional e Local), Diagnóstico Interno (Projetos, Recursos Gerenciados, Custos, Receitas, Parcerias, Dificuldades e Oportunidades) e Análise do Questionário (Levantamento SWOT).

Ações Programáticas (Prognóstico) está no 5º item, acompanhado do mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas, orçamento, cronograma e plano de ação. No 6º item, vem a Avaliação Sistematizada, com a análise e acompanhamento semestral, anual e trienal e a avaliação, atualização, adequação e reprogramação. A Apropriação do Resultado está no 7º Item, seguido da metodologia de divulgação do resultado (site, documento formal) e sujeitos (conselhos, direção, coordenação, gerencias).

O Parecer Nº 003/2022 do Conselho Consultivo e a Resolução CONCUR nº 015/2022, estão nos itens 8 e 9, respectivamente.

2 DADOS INSTITUCIONAIS

2.1 Apresentação

Buscamos neste tópico do Plano apresentar, de forma sucinta e ao mesmo tempo consistente, uma radiografia dos dados que informam a natureza e finalidades da FSADU, sendo fieis ao seu percurso institucional nos últimos quarenta anos.

2.2 Histórico, origem e finalidade

A FSADU homenageia seu patrono Joaquim de Sousa Andrade, Sousândrade, nascido em 9 de julho de 1832, na Fazenda Nossa Senhora da Vitória, próximo ao Rio Pericumã, município de Alcântara, Estado do Maranhão.

A origem da FSADU se deveu à grande necessidade da criação de uma instituição que atendesse às demandas da UFMA, destinada a apoiar as solicitações da comunidade universitária. Nela, destaca-se o apoio às atividades de pesquisa, ensino e extensão, além das solicitações pertinentes ao desenvolvimento institucional, científico e tecnológico nas diversas áreas do conhecimento na UFMA.

Instituída em 2 de junho de 1982, a FSADU é uma fundação com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, regida pelo Código Civil Brasileiro e sujeita, em especial, à fiscalização pelo Ministério Público/Promotoria Especializada em Fundações e Entidades de Interesse Social e à legislação trabalhista.

Sua relação institucional com a UFMA é regulamentada pela Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994 e suas alterações; pelo Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010, alterado pelo Decreto nº 7.544, de 2 de agosto de 2011; e pela Resolução nº 156 – CONSUN, de 14 de junho de 2011, alterada pela Resolução nº 166 – CONSUN, de 17 de outubro de 2012.

Atendendo, ainda, à Lei nº 8.958/94, a Fundação é registrada e credenciada junto aos Ministérios da Educação (MEC) e da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).

Na execução de convênios, contratos, acordos ou ajustes que envolvam a aplicação de recursos públicos, a FSADU é obrigada, entre outras disposições, a “observar a legislação federal que institui normas para licitações e contratos da administração pública, referente à contratação de obras, compras e serviços” (BRASIL, 1993). Na administração financeira de convênios e contratos firmados com

órgãos financiadores governamentais, a FSADU observa as determinações da Lei das Licitações nº 8.666/1993, Lei de Pregão nº 10.520/2002 e Decretos nºs 8.240 e 8.241/2014.

Em conformidade com o seu Estatuto, constituem-se os objetivos da FSADU:

- a) apoiar programas, ações, projetos e atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, nas áreas de: Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Engenharias, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Linguística, Letras, Artes e Áreas Multidisciplinares;
- b) apoiar programas de capacitação do pessoal docente e técnico administrativo da UFMA, para garantir maiores níveis de produtividade das atividades acadêmicas;
- c) explorar, mediante convênios, contratos e acordos, com instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, atividades em todos os campos, inclusive pesquisas e experimentos, que venham contribuir para o desenvolvimento científico, técnico, cultural e econômico do Maranhão;
- d) explorar serviços de televisão, rádio educativa e tecnologias educacionais em todo o território estadual;
- e) explorar, mediante convênios, inventos e descobertas de qualquer natureza resultantes de atividades de pesquisa da UFMA;
- f) incrementar os recursos financeiros da UFMA para o fortalecimento de suas atividades fim e meio;
- g) prestar à comunidade, de modo geral, mediante remuneração ou de forma gratuita, serviços de natureza cultural, técnica, científica, administrativa e educacional;
- h) prestar a entidades públicas e privadas, mediante remuneração, serviços técnicos voltados à realização de:
 - concursos públicos e processos seletivos;

- cursos e treinamentos de capacitação e requalificação profissional e formação continuada, inclusive na modalidade Ensino a Distância (EAD);
 - estudos de reestruturação operacional/administrativa, atividades de consultoria em gestão documental, gestão de recursos humanos, gestão empresarial e consultoria técnica, especialmente em tecnologia da informação e comunicação;
 - gestão econômico-financeira de projetos, consultorias na elaboração de editais de concorrências públicas e apoio logístico em obras de engenharia, em laboratórios das universidades apoiadas;
 - organização de eventos, inclusive com disponibilização de espaço físico e equipamentos.
- i) criar, manter e apoiar instituições de ensino, pesquisa, extensão e de educação superior;
 - j) gerir fundos patrimoniais, nos termos de lei vigente;
 - k) desenvolver, executar e/ou apoiar ações, projetos e/ou programas de interesse público, nas áreas de educação, saúde, voluntariado, responsabilidade social, assistência social, segurança alimentar e nutricional, administração, meio ambiente, comunicação, ciência e tecnologia, economia solidária, desenvolvimento rural, planejamento, desporto e direitos humanos.

A FSADU continua implementando suas atividades, atendendo uma grande diversidade de projetos gerenciados e executados em diversos níveis: atualização, aperfeiçoamento, especialização e ensino a distância. Atualmente, além dos cursos oferecidos em sua plataforma, tem parcerias com instituições nacionais e internacionais, em diversos segmentos.

2.3 Estrutura organizacional

É assim constituída:

- a) O Conselho Curador é o órgão superior de deliberação da gestão administrativa da Fundação, composto por 13 (treze) membros titulares e 13 (treze) suplentes, na forma estabelecida nesta Seção: 5

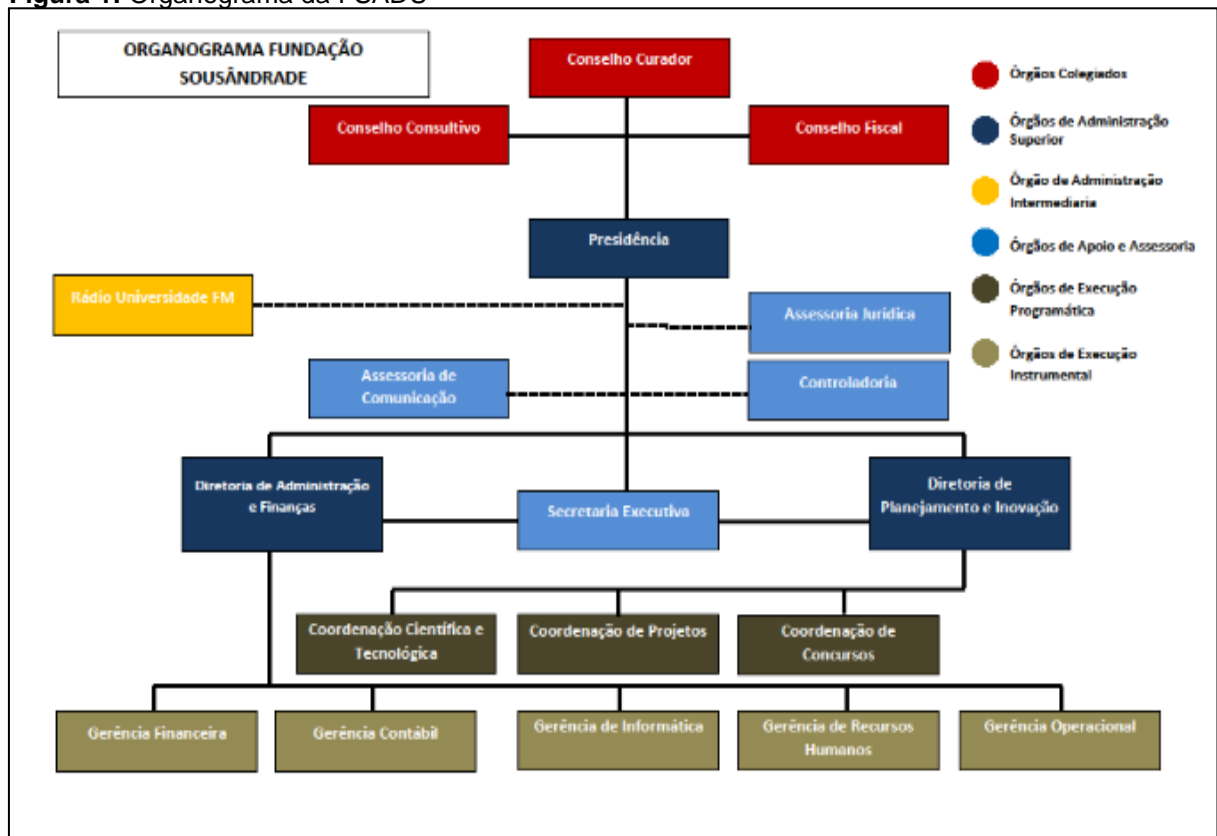
(cinco) representantes da UFMA; 1 (um) representante de Órgão de Ciência e Tecnologia do Estado do Maranhão; 4 (quatro) representantes da FSADU; e 3 (três) representantes de entidades da sociedade civil;

- b) O Conselho Fiscal, órgão de fiscalização e controle da Fundação, é constituído de 3 (três) membros titulares e de 3 (três) membros suplentes, com formação e experiência nas áreas de planejamento, finanças e contabilidade, para um mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma única recondução, indicados da seguinte forma: 1 (um) membro titular e 1 (um) suplente pelo Conselho Consultivo; 1 (um) membro titular e 1 (um) suplente pelo Conselho Curador; e 1 (um) membro titular e 1 (um) suplente pela UFMA;
- c) O Conselho Consultivo é um órgão de assessoramento da Fundação na consecução de seus objetivos institucionais, é constituído de 5 (cinco) membros, escolhidos pelo Conselho Curador entre os instituidores e/ou colaboradores, para um mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma única recondução;
- d) A Diretoria Executiva é o órgão executivo da Fundação, composto por um Presidente, um Diretor de Planejamento e Inovação e um Diretor de Administração e Finanças:
 - **Órgãos de Apoio e Assessoramento:**
 - a) Secretaria Executiva;
 - b) Assessoria Jurídica;
 - c) Assessoria de Comunicação;
 - d) Controladoria.
 - **Órgão de Administração Intermediária:**
 - a) Rádio Universidade
 - **Órgãos de Execução Programática:**
 - a) Coordenação Científica e Tecnológica;
 - b) Coordenação de Projetos;
 - c) Coordenação de Concursos.
 - **Órgãos de Execução Instrumental:**
 - a) Gerência Operacional;
 - b) Gerência de Recursos Humanos;

- c) Gerência Financeira;
- d) Gerência Contábil;

Faz parte, também, da estrutura da FSADU, a Rádio Universidade FM, emissora que opera na frequência 106,9 Mhz, concessão que lhe pertence desde 1984. Porém, iniciou oficialmente suas transmissões somente no dia 21 de outubro de 1986, com o objetivo de difundir cultura e educação, conforme consta na seção 6, **Ações da Rádio Universidade FM**, deste Relatório.

Figura 1: Organograma da FSADU



Fonte: FSADU

3 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

3.1 Justificativa

Com base no Artigo 32, no item D, do Estatuto, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Ação Anual (PAA), o Relatório Anual (RA) e a Proposta Orçamentária (PO) da Fundação deverá ser encaminhado pela Diretoria Executiva para aprovação do Conselho Curador. Conforme o Artigo 28, item II, do Regimento Interno, é de competência da Diretoria de Planejamento e Inovação planejar, elaborar e implementar o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Ação Anual, assegurando o desenvolvimento integrado da Fundação.

A elaboração do PDI tem como finalidade definir as linhas programáticas estratégicas do desenvolvimento da Fundação Sôsândrade nos próximos quatro anos, fundamentados em estudos e análises situacionais, e com a participação ativa dos seus profissionais e parceiros.

Espera-se, ao longo do período de execução do plano, contribuir para ampliação do apoio a Universidade Federal do Maranhão, nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, inovação, e desenvolvimento institucional.

O Plano será acompanhado, monitorado e avaliado durante sua implementação, visando alcançar seus objetivos e metas, buscando-se com isso, assegurar a plena efetividade programática e atuação institucional, contribuindo com o desenvolvimento científico, tecnológico do Estado no Maranhão.

3.2 Objetivos

3.2.1 Geral

Fortalecer o planejamento e a gestão estratégica da FSADU, implantando políticas e práticas inovadoras, que possibilitem o desenvolvimento institucional sustentável, contribuindo para o avanço do ensino, pesquisa, extensão e inovação.

3.2.2 Específicos

- I. Fortalecer a cultura do planejamento, da inovação e da gestão estratégica na instituição;
- II. Desenvolver novas estratégias de governança junto aos parceiros;
- III. Implantar programas de desenvolvimento profissional e pessoal;

- IV. Incentivar o desenvolvimento de soluções tecnológicas na instituição para melhoria da qualidade de seus processos, produtos e serviços;
- V. Ampliar as atividades da FSADU em seu campo de atuação, incrementando seu portfólio e oferecendo serviços e produtos inovadores.

3.3 Metodologia Aplicada

A Diretoria Executiva, sob a liderança da Diretoria de Planejamento e Inovação da FSADU são responsáveis pela iniciativa da implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na vigência de 2022 a 2026. Essa iniciativa foi apresentada ao Conselho Curador que a aprovou plenamente, apoiando todas as iniciativas da Diretoria na viabilização do processo de reestruturação da Fundação Sousândrade.

Após reuniões de planejamento entre as Diretorias foi proposto ao Conselho Curador, a criação de uma comissão técnica para realizar os estudos exigidos do PDI com a finalidade de apoiar a Diretoria Executiva na construção do documento, com auxílio de um consultor externo e apoio dos demais setores da FSADU.

Dentro da metodologia definida pela Comissão e apresentada para Diretoria, ficou definido que o PDI fosse dividido em 07 (sete) capítulos: 1 – Introdução 2 - Dados Institucionais, 3 - O PDI, 4 - Análise Situacional, 5 - Ações Programáticas, 6 – Avaliação e 7 – Apropriação dos Resultados. Esses capítulos, formados por itens, apesar de terem funções distintas, são elaborados de forma sistêmica, interagindo entre eles, criando enlaces e situações contingenciais.

No primeiro capítulo é apresentada a visão geral do Plano de Desenvolvimento Institucional da Fundação Sousândrade (PDI), sua estrutura e metodologia aplicada.

O segundo capítulo apresenta as principais informações sobre a FSADU, sua apresentação, seu histórico e sua estrutura atual. Esse capítulo é de grande importância para o entendimento dos demais capítulos, pois, apresenta a fundamentação de todo o ciclo institucional dos últimos 40 anos, desde sua criação, prospecção e amadurecimento que compreende os dias atuais. Além disso, cria-se o contexto para apresentação de novas políticas institucionais, entre elas o PDI, para adequação da realidade institucional para o contexto atual das Fundações de Apoio

no Brasil.

O terceiro capítulo apresenta a justificativa e importância da implantação do PDI para Fundação Sousândrade, também como, os principais objetivos estratégicos a metodologia que será aplicada e os responsáveis por cada atividade que será realizada para atingir o escopo definido.

A Análise Situacional, quarto, demonstra uma análise do ambiente externo e um diagnóstico do ambiente interno da Fundação Sousândrade, seus projetos, recursos gerenciados, custos diretos e indiretos, parcerias, dificuldades, virtudes, ameaças e oportunidades. Para esse diagnóstico foram utilizadas ferramentas de Planejamento Estratégico como Análise SWOT, 5W2H entre outras. Além disso, foi contratado um consultor externo para viabilizar a realização e análise técnica de um questionário com os funcionários da Fundação, sede e dos projetos, também como, coordenadores externos e parceiros.

As Ações Programáticas, contidas no capítulo quinto, apresentaram um prognóstico baseado no capítulo anterior, a Análise Situacional, e terá como objetivo apresentar os objetivos estratégicos que deverão ser alcançados, os indicadores de avaliação, as metas a serem cumpridas, o Mapa Estratégico Institucional e finalmente os Planos de Ação dos setores da FSADU.

O sexto capítulo é a Avaliação Sistematizada que indicará como será feita a avaliação das ações que estão previstas no PDI para consecução dos objetivos estratégicos, também como, serão realizadas a atualização/adequação e a reprogramação dessas ações, caso necessário.

A Apropriação dos Resultados, último capítulo do PDI, demonstra a metodologia de divulgação do PDI, seus objetivos, ações e resultados nos seguintes critérios: Profundidade, Amplitude e Apresentação.

3.4 Vigência

O período de vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional é de quatro anos, o primeiro será o ano de 2022 e terá sua vigência até 2026.

3.5 Responsáveis

Dentro da Diretoria Executiva, a Diretoria de Planejamento e Inovação é responsável pela implementação e implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional e terá apoio da Comissão do PDI que é formada por funcionários da

Fundação Sousândrade e convidados. Todos os setores da FSADU participaram direta e indiretamente da elaboração do documento, também como, coordenadores externos e parceiros.

4 ANÁLISE SITUACIONAL

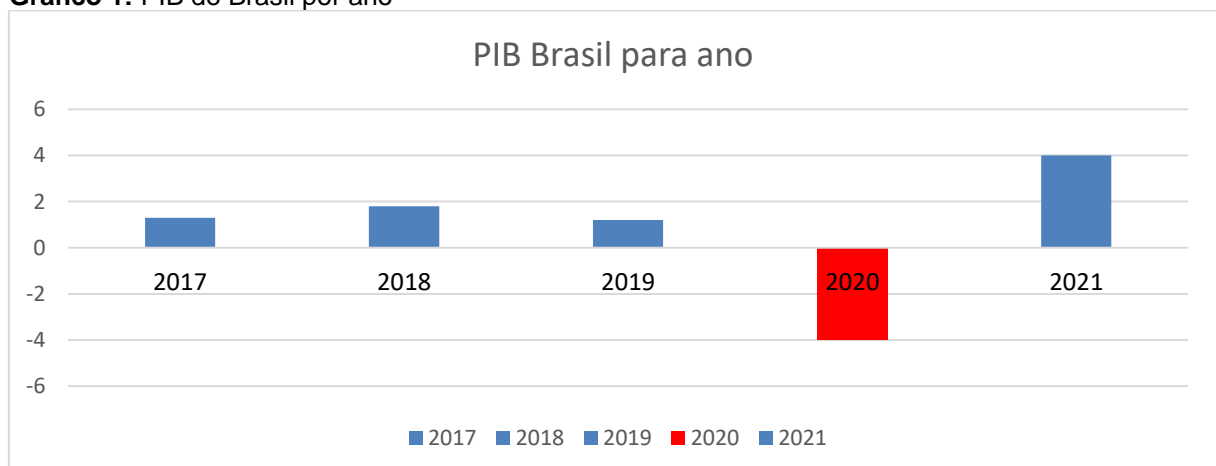
4.1 Análise do Ambiente Externo

Apesar do reaquecimento das atividades econômicas no segundo semestre do ano passado (2021) em grande parte dos países, o ano de 2022 ainda será impactado pela pandemia dos dois últimos anos. Esse impacto, juntos com as novas ondas de contaminação previstas para esse semestre, poderá impulsionar uma alta na inflação em todo planeta, crescimento do desemprego, congelamento da renda familiar, a alta na taxa de juros no mercado financeiro mundial, promovendo assim, o crescimento acentuado das desigualdades sociais no mundo em nosso País.

A economia brasileira também poderá passar por grande dificuldade para alavancar o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em 2022, diminuir alto índice de desemprego (cerca de 13 milhões de desempregados segundo o IBGE) e valorizar o real frente ao dólar, que teve em 2021 uma desvalorização de mais de 6%, segundo Austin Rating. Além disso, o endividamento das empresas, famílias, a contração do crédito, a alta dos combustíveis, da energia elétrica e da cesta básica são outros entraves a serem superados pelo Brasil. Vale lembrar, que no período entre 2017 e 2019 o PIB do Brasil acumulou um crescimento aproximado em 4,3% e em 2020, com a pandemia, teve uma queda aproximada de 4%.

Alguns economistas estão calculando o PIB de 2021 com um crescimento aproximado de 4%, entretanto, os principais órgãos que fazem essa estimativa, ainda não informaram a variação real de 2021. Dessa forma segue abaixo a variação do PIB do Brasil no período que compreende os anos de 2017 a 2021.

Gráfico 1: PIB do Brasil por ano



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE

Com todo esse panorama econômico e social, estudiosos ressaltam a importância dos governos em criar políticas para desburocratizar a máquina, criando maior eficiência nos serviços públicos e desenvolvendo o mercado interno. Outra importante medida é avançar com a vacinação em toda população para diminuição dos casos mais graves da doença, facilitar a circulação de pessoas e o fluxo de produtos no mercado para alavancar a economia.

Apesar de todas essas dificuldades as Fundações de Apoio no Brasil vêm se consolidando como entidades de gestão adequadas e seguras para realização de projetos provenientes de universidades públicas e de institutos federais, e, principalmente, nas áreas de pesquisa e inovação. Apesar da diminuição em 2020/2021 do orçamento público nas áreas da ciência e tecnologia muitas fundações conseguiram passar pela crise em 2021 e, algumas, tiveram um aumento na captação de recursos para o desenvolvimento de atividades de pesquisa de instituições públicas de ensino e pesquisa, também como, recebendo contribuições dos estados, municípios e do setor privado.

Outro destaque das Fundações de Apoio de Universidades e Institutos Federais foi a criação de campanhas e fundos emergenciais para arrecadar recursos privados para o combate à pandemia. Desta forma, as Fundações de Apoio tiveram que diversificar seus serviços, ampliando seus portfólios, realizando novas parcerias, convênios e outros tipos de contratos com organizações públicas, privadas e do terceiro setor para poder se estabilizarem nesses últimos anos, em um mercado volátil, incerto, ambíguo e complexo.

4.2 Diagnóstico Interno

O diagnóstico interno é um importante elemento para a elaboração do planejamento estratégico do PDI, tendo em vista que ele apresenta informações imprescindíveis para a Fundação Sousa Andrada realizar uma análise situacional da Instituição nos últimos 5 (cinco) anos.

Desta forma, foram levantados os projetos e valores gerenciados, as áreas de atuação, as taxas de gerenciamento, a quantidade de parceiros e as principais parcerias realizadas neste período. Além disso, foram pesquisados os a variação da quantidade dos recursos humanos e dos custos diretos e indiretos nos últimos 5 (cinco) anos. Segue abaixo os itens e (suas) respectivas análises:

Número de projetos gerenciados nos últimos 5 anos (por ano)

A Tabela I, apresenta a variação do número de projetos gerenciados nos últimos cinco anos divididos por categoria: Capacitação, Pesquisa, Serviços Técnicos Especializados, Concursos / Processos Seletivos e Eventos Culturais e Acadêmicos. O ano de 2021 superou o número de projetos em relação aos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020.

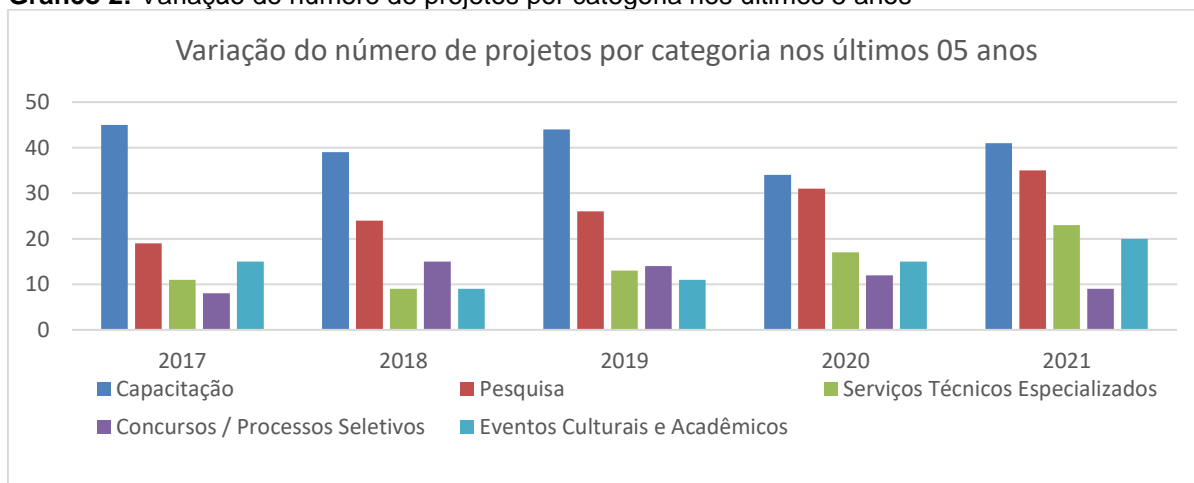
Tabela 1: Projetos gerenciados nos últimos 5 anos

| CATEGORIA | QUANTIDADE | | | | |
|----------------------------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Capacitação | 45 | 39 | 44 | 34 | 41 |
| Pesquisa | 19 | 24 | 26 | 31 | 35 |
| Serviços Técnicos Especializados | 11 | 9 | 13 | 17 | 23 |
| Concursos / Processos Seletivos | 8 | 15 | 14 | 12 | 9 |
| Eventos Culturais e Acadêmicos | 15 | 9 | 11 | 15 | 20 |
| TOTAL | 98 | 96 | 108 | 109 | 128 |

O Gráfico I, abaixo, demonstra um ligeiro aumento do quantitativo de projetos nos últimos 05 (cinco) anos. A categoria Capacitação agrega o maior número de projetos em relação aos demais neste período, entretanto, notamos uma pequena oscilação com tendência a queda se compararmos os anos de 2017 e 2021.

A única categoria que apresentou uma variável crescente foi a Categoria Pesquisa, que teve um percentual de crescimento aproximado de 90% comparando o ano 2017 e 2021.

Gráfico 2: Variação do número de projetos por categoria nos últimos 5 anos



Fonte: FSADU

Valor gerenciado nos últimos 5 anos (por ano)

Os valores gerenciados pela Fundação Sousândrade referem-se a recursos recebidos por meio de contratos, convênios e outros instrumento legais com órgãos públicos (federais, estaduais e municipais), organizações privadas e do terceiro setor.

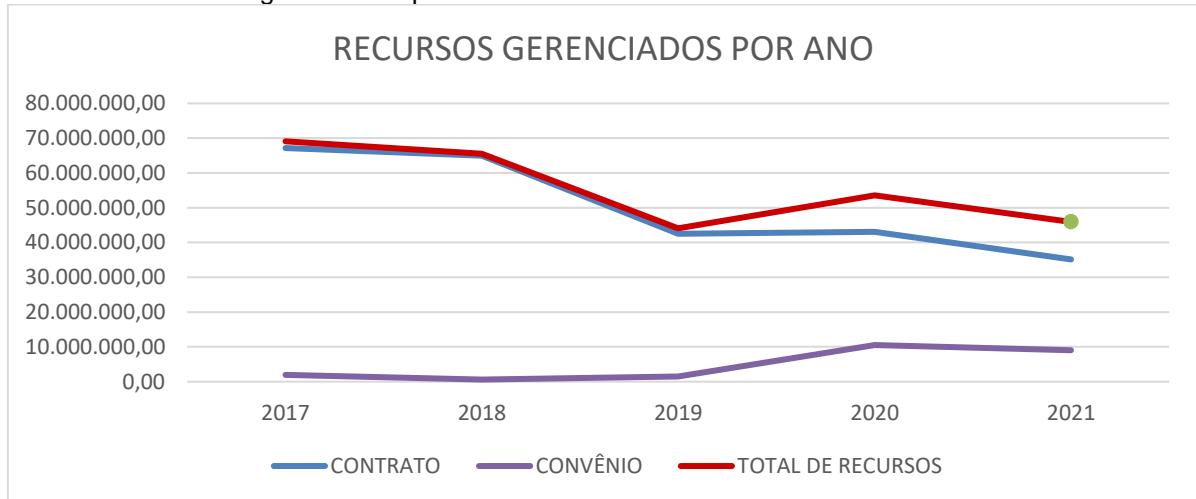
Observando a variação dos recursos gerenciados pela Fundação no período que compreende os anos entre 2017 e 2021, notamos uma significativa variação com a diminuição anual desses valores. Essa diminuição tem uma média de queda de 36% comprando o primeiro e último ano analisados, entretanto, essa diminuição vem sendo apresentada anualmente, exceto o ano de 2020 que teve um ligeiro aumento sobre os valores recebidos de convênios realizados. Este acréscimo pontual, no ano de 2020, refere-se a um projeto gerenciado na área da saúde, já em 2021, foram firmados outros convênios que mantiveram a média do ano anterior.

Analisando os valores recebidos apresentados na Tabela 2, por meio de contratos firmamos nos últimos 5 anos, observa-se uma significativa diminuição de recursos gerenciados a cada ano pela FSADU, o que demonstra um percentual estimado de 45% a menor.

Tabela 2: Valor gerenciado nos últimos 5 anos (por ano)

| ANO | VALOR RECEBIDO (R\$) CONTRATO | VALOR RECEBIDO (R\$) CONVÊNIO | TOTAL R\$ |
|------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------|
| 2017 | 67.167.076,47 | 1.931.589,06 | 69.098.665,53 |
| 2018 | 64.946.159,89 | 600.000,00 | 65.546.159,89 |
| 2019 | 42.562.749,96 | 1.523.378,06 | 44.086.128,02 |
| 2020 | 43.044.836,50 | 10.523.795,89 | 53.568.632,39 |
| 2021 | 36.892.400,96 | 9.072.314,72 | 45.964.715,68 |

A situação apresentada no Gráfico 2 sobre a variação dos valores recebidos por meio de contratos, principal forma de captação de recursos gerenciados pela FSADU, é de extrema importância para análise institucional e para elaboração do Planejamento Estratégico, tendo em vista que esta diminuição de recursos é gradual, comprovando que é uma tendência e não apenas um fator sazonal.

Gráfico 3: Recursos gerenciados por ano

Fonte: FSADU

Dessa forma, é importante observar que mesmo com o aumento significativos dos recursos recebidos por meio de convênios, não impactou positivamente nos valores anuais recebidos, pois, a diminuição dos valores de contratos vem diminuindo gradativamente acentuada.

Valor recebido por área de atuação

A tabela abaixo representa a quantidade de recursos recebidos pela Fundação Sousândrade nos últimos 5 (cinco) anos, por meio de contratos e convênios, com organizações públicas e privadas em diversas áreas de atuação, tais como: tecnologia, administração, meio ambiente, saúde, cultura, social, educação e geral.

Verificamos que a variação dos recursos recebidos por meio de contratos pela Fundação Sousândrade somando apenas as áreas de tecnológica, administração, saúde, educação e geral, tiveram um percentual de queda de aproximadamente 40% se compararmos os anos de 2017 e 2021. Observando que a área de educação, de maior destaque em repasses de recursos nos últimos 5(anos), teve um decréscimo acentuado entre os anos analisados, apresentando o percentual negativo de 34%.

As áreas de meio ambiente, cultura e social tiveram um superávit no percentual de mais de 100% se compararmos os anos de 2017 e 2021. Entretanto, esse aumento em valor monetário é de apenas R\$ 6.229.575,29 (seis milhões duzentos e vinte e nove mil quinhentos e setenta e cinco reais e vinte e nove

centavos), enquanto, a queda observada no primeiro grupo em valor monetário, foi de R\$ 38.248.405,29 (trinta e oito milhões duzentos e quarenta e oito mil quatrocentos e cinco reais e vinte nove centavos).

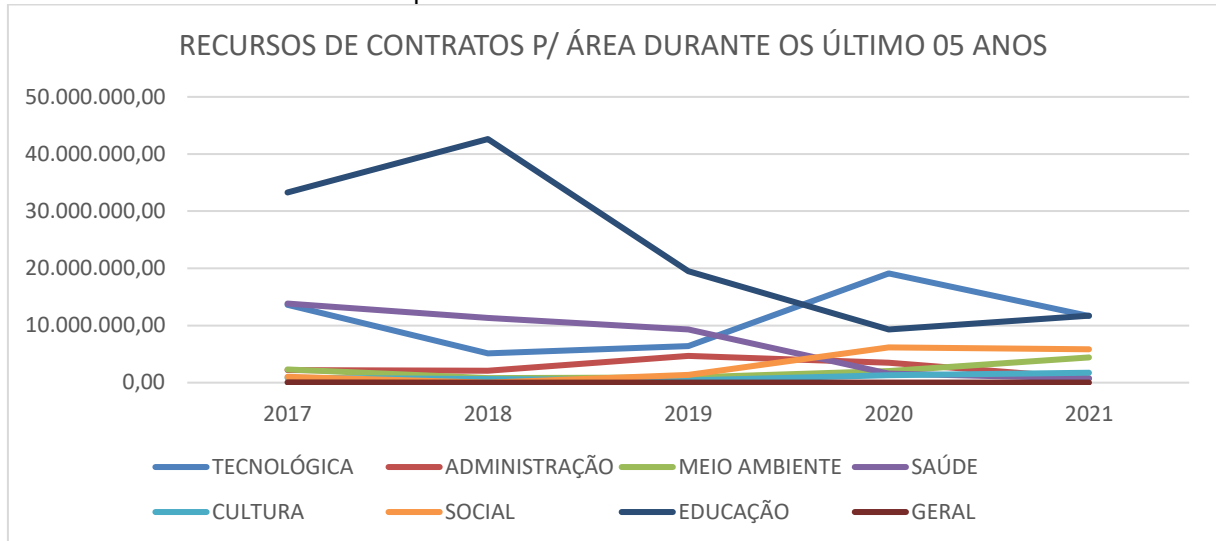
A variação dos recursos recebidos por meio de convênios pela Fundação Sousem foi positiva somando todas as áreas comparando os anos de 2017 e 2021, entretanto o valor recebido por meio de convênios apresenta apenas o percentual aproximado de 20% do valor total recebido em 2021.

Tabela 3: Valores Recebidos em Contratos e Convênios por Área de Atuação

| ÁREA DE ATUAÇÃO | VALOR RECEBIDO (R\$) | | | | |
|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| CONTRATOS | | | | | |
| TECNOLÓGICA | 13.647.103,20 | 5.121.927,70 | 6.423.153,06 | 19.112.903,67 | 11.649.326,15 |
| ADMINISTRAÇÃO | 2.175.265,33 | 2.079.179,98 | 4.678.879,64 | 3.492.933,87 | 751.505,89 |
| MEIO AMBIENTE | 2.329.225,92 | 797.222,45 | 904.360,25 | 2.049.178,47 | 4.414.395,06 |
| SAÚDE | 13.840.165,19 | 11.314.836,75 | 9.313.600,68 | 1.591.605,67 | 745.667,62 |
| CULTURA | 827.172,52 | 632.753,25 | 392.023,71 | 1.289.858,85 | 1.735.222,63 |
| SOCIAL | 1.041.776,00 | - | 1.334.866,20 | 6.168.652,28 | 5.846.951,33 |
| EDUCAÇÃO | 33.259.813,80 | 42.621.870,79 | 19.505.746,42 | 9.304.415,69 | 11.712.622,01 |
| GERAL | 46.554,51 | - | 10.120,00 | 35.288,00 | 36.710,27 |
| SUBTOTAL 1 | 67.167.076,47 | 64.946.159,89 | 42.562.749,96 | 43.044.836,50 | 36.892.400,96 |
| CONVÊNIOS | | | | | |
| TECNOLÓGICA | 740.499,06 | - | 458.750,91 | 285.595,83 | 635.310,00 |
| MEIO AMBIENTE | 900.000,00 | 600.000,00 | - | - | - |
| CULTURA | 291.090,00 | - | 399.995,35 | 300.000,00 | 255.000,00 |
| SAÚDE | - | - | 664.631,80 | 9.938.200,06 | 7.563.204,72 |
| EDUCAÇÃO | - | - | - | - | - |
| SOCIAL | - | - | - | - | 618.800,00 |
| SUBTOTAL 2 | 1.931.589,06 | 600.000,00 | 1.523.378,06 | 10.523.795,89 | 9.072.643,72 |
| TOTAL DE 1 + 2 | 69.098.665,53 | 65.546.159,89 | 44.086.128,02 | 53.568.632,39 | 45.964.715,68 |

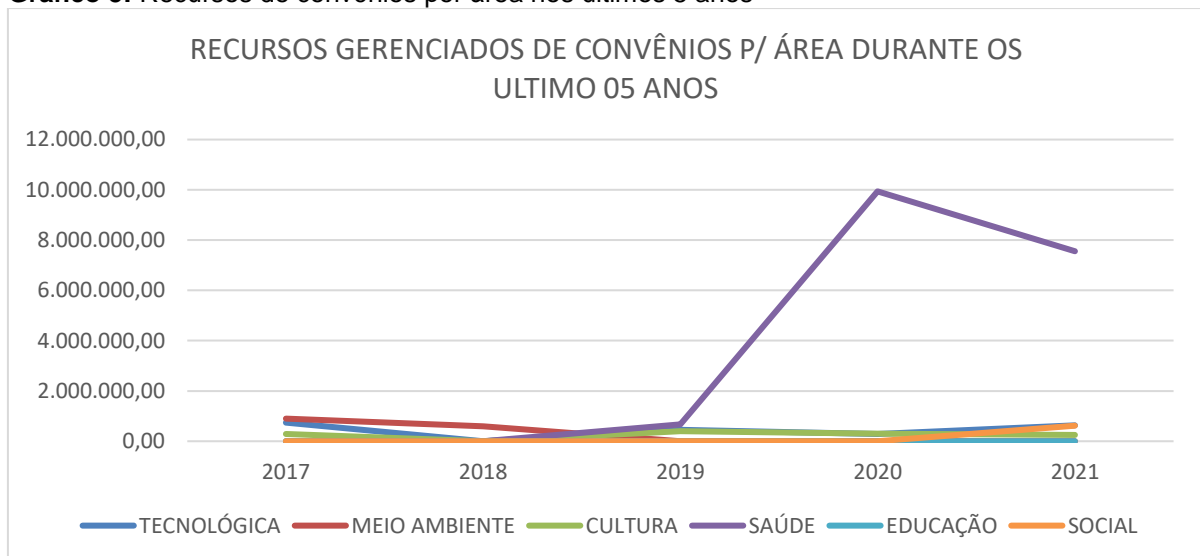
Fonte: FSADU

No Gráfico 3, confirma uma tendência de queda na arrecadação de recursos provenientes de contratos, em quase todas as áreas de atuação, com uma diminuição acentuada em projetos gerenciados de educação, que ao longo dos anos, sempre apresentou ser uma área essencial para o desenvolvimento institucional.

Gráfico 4: Recursos de contratos por área nos últimos 5 anos

Fonte: FSADU

No Gráfico 3, confirma uma tendência de queda na arrecadação de recursos provenientes de contratos, em quase todas as áreas de atuação, com uma diminuição acentuada em projetos gerenciados de educação, que ao longo dos anos, sempre apresentou ser uma área essencial para o desenvolvimento institucional.

Gráfico 5: Recursos de convênios por área nos últimos 5 anos

Fonte: FSADU

A Saúde, dentro dos recursos recebidos por meio de convênios, foi a única área que se destacou na análise do gráfico 4, apresentando um crescimento médio nos últimos 05 anos, com uma ligeira queda em 2021. As demais áreas tiveram uma tendência de estabilidade.

Valor de taxa gerenciado nos últimos 5 anos (por ano)

A Tabela 4 apresenta os valores de taxa gerenciado nos últimos 5 anos pela Fundação Sôsândrade, no período que compreende aos anos de 2017 a 2021. Além das taxas de gerenciamento de projetos, a FSADU dispõe de recursos referentes às Despesas Operacionais e Administrativas (DOA), provenientes de Convênios, Termos de Cooperação e outros instrumentos contratuais, que não estão contabilizadas nas taxas de gerenciamento demonstradas neste item, mas que contribuem com a manutenção das ações de operacionalização institucional.

Analisando os anos de 2017 e 2021, observamos uma queda aproximada de 50% de recursos recebidos provenientes de taxas de gerenciamento de projetos. Além disso, se retiramos o ano de 2018, há uma tendência gradual de queda de taxas de gerenciamento de projetos da FSADU.

Em contrapartida, destaca-se a Universidade Federal do Maranhão (UFMA), instituição apoiada pela Fundação Sôsândrade desde 1982 que tiveram um percentual de crescimento de taxas de gerenciamento aproximado no percentual de 400%. Importante observar que esse crescimento foi gradual, em cada ano, e, em 2021, as taxas gerenciadas por meio de projetos da UFMA, foi(foram) superiores aos demais parceiros juntos.

Tabela 4: Valor de taxas gerenciadas nos últimos 5 anos (por ano)

| INSTITUIÇÕES | VALOR RECEBIDO (R\$) | | | | |
|-----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| UFMA | 318.040,44 | 610.888,88 | 911.269,91 | 1.110.131,07 | 1.343.857,08 |
| OUTROS PARCEIROS | 4.594.464,08 | 5.530.524,24 | 2.806.463,40 | 1.871.927,16 | 1.209.354,15 |
| TOTAL RECEBIDO | 4.912.504,52 | 6.141.413,12 | 3.717.733,31 | 2.982.058,23 | 2.553.211,23 |

Fonte: FSADU

Quantidade de parceiros nos últimos 5 anos (por ano)

A Tabela 5, apresenta a quantidade de parceiros nos últimos 5 anos, onde observamos um aumento gradual de parceiros, exceto o ano de 2018 que teve uma ligeira queda.

As parcerias firmadas com as Empresas Privadas apresentaram um crescimento médio positivo durante os últimos 05 (cinco). No ano de 2021, em relação aos demais parceiros, as Empresas Privadas tiveram o maior número de parcerias

firmadas com a FSADU, este fato, vem confirmando o crescimento das Parcerias Público-Privada no Brasil e no mundo.

Tabela 5: Número de parceiros por Instituições Governamentais e Não Governamentais

| ANO DE REFERÊNCIA | ESPECIFICAÇÃO | | | | | | TOTAL |
|-------------------|--------------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------|--------------------------|------------|
| | ENTIDADES FEDERAIS | ENTIDADES ESTADUAIS | ENTIDADES MUNICIPAIS | EMPRESAS PRIVADAS | TERCEIRO SETOR | ENTIDADES INTERNACIONAIS | |
| 2017 | 12 | 10 | 7 | 9 | 7 | 3 | 48 |
| 2018 | 11 | 8 | 10 | 7 | 7 | 3 | 46 |
| 2019 | 10 | 11 | 11 | 15 | 4 | 2 | 53 |
| 2020 | 11 | 13 | 10 | 18 | 5 | 3 | 60 |
| 2021 | 11 | 13 | 9 | 22 | 3 | 3 | 61 |
| TOTAL | 55 | 55 | 47 | 71 | 26 | 14 | 268 |

Fonte: FSADU

Maiores parceiros financiadores de projetos nos últimos 5 anos (por ano)

A Tabela 6 (seis), apresentada abaixo, confirma que a Universidade Federal do Maranhão e o Governo do Estado do Maranhão são dois dos maiores parceiros financiadores de projetos nos últimos (cinco) anos.

Tabela 6: Maiores parceiros financiadores de projetos nos últimos 5 anos

| ANO DE REFERÊNCIA | MAIORES PARCEIROS FINANCIADORES DE PROJETOS NOS ÚLTIMOS 5 ANOS |
|-------------------|--|
| 2017 | UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA) |
| | GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO |
| | COMPANHIA ENERGÉTICA DO MARANHÃO S.A. (CEMAR) |
| | VALE S.A. |
| 2018 | UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA) |
| | GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO |
| | COMPANHIA ENERGÉTICA DO MARANHÃO S.A. (CEMAR) |
| | FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS (FINEP) |
| 2019 | UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA) |
| | GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO |
| | CENTRAIS ELÉTRICAS DO PARÁ – CELPA |

| | |
|------|---|
| | EQUATORIAL ENERGIA S.A. |
| 2020 | UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA) |
| | GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO |
| | VALE S.A. |
| | EQUATORIAL ENERGIA S.A. |
| 2021 | UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA) |
| | GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO |
| | EQUATORIAL ENERGIA S.A. |
| | VALE S.A. |

Fonte: FSADU

Quantidade de Funcionários nos últimos 5 anos (por ano)

Observando o período entre os anos de 2017 a 2021, nota-se uma tendência de queda no número de empregados contratados no regime da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT. Destaca-se que ao comprarmos os anos de 2017 e 2021 teve uma diminuição no percentual de 12%.

Tabela 7: Recursos humanos envolvidos

| RECURSOS HUMANOS ENVOLVIDOS | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| SEDE | 90 | 85 | 81 | 74 | 79 |
| RÁDIO UNIVERSIDADE FM | 11 | 12 | 12 | 11 | 10 |
| TOTAL DE EMPREGADOS CONTRATADOS EM REGIME CLT | 101 | 97 | 93 | 85 | 89 |

Fonte: FSADU

Custos Diretos e Indiretos nos últimos 5 anos (por ano)

A Tabela 8 (oito), que apresenta os custos diretos e indiretos nos últimos 5 anos (por ano) da Fundação Sousândrade. Os custos diretos, atribuídos diretamente aos serviços prestados pela FSADU e mais fáceis de mensurar (recursos humanos, encargos e outros), e os indiretos, que são despesas rateadas pelos setores da FSADU (energia elétrica, internet entre outros).

Tabela 8: Valor recebido

| INSTITUIÇÕES | VALOR RECEBIDO (R\$) | | | | |
|----------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| CUSTOS DIRETOS | 4.423.364,65 | 4.983.299,26 | 4.778.713,81 | 4.141.282,81 | 3.666.471,11 |

| | | | | | |
|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| CUSTOS INDIRETOS | 1.560.156,39 | 2.332.869,70 | 1.670.177,13 | 1.544.791,51 | 905.651,91 |
| TOTAL RECEBIDO | 5.985.538,04 | 7.318.186,96 | 6.450.909,94 | 5.688.094,32 | 4.574.144,02 |

Fonte: FSADU

Analisando a Tabela 8, observamos que as despesas diretas e indiretas da FSADU, a partir do ano de 2018, vem decrescendo anualmente. Essa redução é resultado de políticas e as ações que a Diretoria e os seus funcionários vêm adotando ao longo dos anos, reduzindo despesas com recursos humanos, materiais de consumo, energia elétrica e outros.

O ambiente econômico e a conjuntura político/social brasileira, e em nosso Estado, nos últimos anos e as consequências dos problemas sanitários e de saúde pública, favoreceram a redução de investimentos em projetos nas esferas pública, privadas e no terceiro setor, principalmente nas áreas da pesquisa, ensino, extensão e inovação.

O número de projetos realizados nos últimos 05 (cinco) anos pela FSADU, conforme demonstrado na primeira tabela do item Diagnóstico Interno, demonstra uma constante crescente do número de projetos, entretanto, esse aumento não impactou no crescimento dos recursos gerenciados pela Fundação, e conseqüentemente, as taxas de gerenciamento dos projetos que contribuem para operacionalização e manutenção da instituição.

Essa realidade levou a Direção da FSADU a planejar e aplicar novas políticas e estratégias de gestão para adequar a instituição em um ambiente complexo, volátil, ambíguo e incerto. Essas ações têm como objetivo principal a sustentabilidade da instituição a médio e longo prazo no mercado competitivo, mantendo a qualidade dos serviços oferecidos, otimizando seus processos e reduzindo suas despesas operacionais.

Portanto, além das mudanças estruturais realizadas nos últimos anos, este Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), servirá para fortalecer o planejamento e a gestão estratégica, implantando políticas e práticas inovadoras, que possibilitem o desenvolvimento institucional sustentável, contribuindo para o avanço do ensino, pesquisa, extensão e inovação.

4.3 Análise Questionário

A análise SWOT foi a principal ferramenta utilizada no questionário aplicado em funcionários da Fundação Sôsândrade, coordenadores de projetos e parceiros de instituições públicas e privadas, com o objetivo de dar subsídios e informações técnicas utilizadas na implementação do diagnóstico, também como, para a elaboração do planejamento estratégico institucional contido no PDI, identificando os pontos positivos, dificuldades, oportunidades e ameaças.

Para apresentar um levantamento efetivo e transparente foi utilizado um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google usado em vários países. O *Google Forms* tem como finalidade coletar informações sobre assuntos predefinidos por questionários estruturados e formulários de registro. As informações coletadas e os resultados do questionário são transmitidos automaticamente para um relatório.

Foram encaminhados por e-mail para todo o público alvo definido, também como, colocado em todas as salas da FSADU um informativo com um Código QR para facilitar os funcionários responderem o questionário sem precisar utilizar seus e-mails institucionais.

Foram respondidos 58 questionários, número significativo dentro do público alvo, que preencheram de forma anônima todas as perguntas e fizeram elogios, sugestões e reclamações importantes para o trabalho. As respostas foram lidas, analisadas e sintetizadas pelo consultor externo, especialista nas áreas do planejamento estratégico.

4.3.1 Pontos Fortes

A análise dos principais pontos fortes tem como finalidade apresentar no ambiente interno da instituição os pontos positivos e ativos organizacionais que proporcionam a organização cumprir com suas responsabilidades e superar seus objetivos e metas, satisfazendo assim, seus parceiros e coordenadores. Após análise foram apresentadas as seguintes informações:

- Equipe de Trabalho
- Credibilidade
- Competência
- Experiência
- Seriedade
- Reconhecimento
- Compromisso
- Profissionalismo

- Capacidade Técnica
- Prestação de serviços
- Responsabilidade
- Comprometimento da equipe
- Confiabilidade
- Atendimento

4.3.2 Pontos Fracos

Seguindo o questionário foram apresentados pelos funcionários, coordenadores e parceiros os principais pontos fracos, que são aqueles que dificultam o desenvolvimento dos trabalhos e a realização dos processos organizacionais, e, que precisam de atenção da Diretoria para formulação e aplicação de estratégias que minimizem ou eliminem os seus efeitos negativos. Segue, abaixo, os itens levantados pelo questionário aplicado.

- Ausência de programa de capacitação e atualização dos funcionários;
- Inexistência de política de desenvolvimento de carreira dos funcionários, o que gera desmotivação;
- Falta de comunicação interna;
- Morosidade;
- Resistência à mudança;
- Congelamento de salários;
- Pouca comunicação interna e externa;
- Organização das informações e dos fluxos de trabalho;
- Dificuldade de adaptar procedimentos à natureza dos projetos;
- Falta de sistema de acompanhamento.

4.3.3 Ameaças

As ameaças demonstram o ambiente externo da organização que influenciam ou influenciarão a organização e o andamento de suas atividades em um determinado momento. Alguns itens que são avaliados nesta parte do trabalho são: a concorrência, mercado de capital, conjuntura política, econômica e as legislações vigentes entre outros. Dessa forma foram observadas as seguintes respostas.

- Existência de concorrentes competitivos;
- Instabilidade econômica;
- Redução da capacidade de contratação do setor público;
- A situação política atual no país ameaça a qualquer entidade que trabalhe com a esfera pública;

- Cenário político conturbado;
- Término dos contratos;
- Política;
- Mercado;
- Redução de investimentos em pesquisa com corte orçamentário em vários setores;
- Falta de fomento à pesquisa e inovação;
- Outras fundações

4.3.4 Oportunidades

A oportunidades são os eventos externos da organização que podem ajudar a prospecção da instituição, gerando uma oportunidade de crescimento ou de maior rentabilidade, além disso, pode fornecer informações importantes para direção planejar suas estratégias a curto, médio e longo prazo. Dessa forma foram apresentados pelos arguidos as seguintes informações.

- Trabalhar com o gerenciamento dos fundos patrimoniais;
- Parcerias com startups;
- Incentivos fiscais;
- Se fazer presente junto aos antigos, novos e futuros parceiros e porque não dizer, “botar o peixe na cesta e gritar que tem o melhor produto”
- Novas demandas do setor privado;
- Novas tecnologias;
- Novos negócios;
- Novos modelos de trabalho;
- A situação da pandemia obriga a todos a buscar novas soluções para um mundo pós-pandêmicos
- Outras fundações

4.3.5 Problemas

- Dificuldades financeiras em face dos atrasos no fluxo de pagamentos dos parceiros do setor público;
- Inexistência de estratégia efetiva de comunicação interna e externa;
- Inexistência de estratégia efetiva de relações públicas para a captação de parcerias e projetos;
- Modelo de seleção do Banco do Colaboradores;
- Burocratização;
- Disponibilidade limitada de pessoal para cuidar da gestão de projetos em um ambiente externo complexo;
- Excesso de formulários e trâmites burocráticos, provocando lentidão

- Ausência de política de transparência pública;
 - Ausência de política de pessoal para o desenvolvimento das carreiras internas;
- ou mau uso das informações disponíveis.

4.3.5 Desafios

- Promover uma gestão que continue o trabalho prestado atual, pense no futuro e chegue à EXCELÊNCIA;
- Identificar e aproveitar as oportunidades advindas da recuperação global pós-pandemia da COVID-19;
- Crescer com inovação do seu modelo, expandindo seu campo de atuação e diversificando seu portfólio;
- Melhorar a eficiência do trabalho, valorizando as pessoas com formação, desenvolvimento de carreira e diálogo intersetorial;
- Consolidar e ampliar as parcerias com o setor público e privado;
- Implementar estratégia ousada de comunicação e relações públicas;
- Compromisso com a construção de um legado institucional para as gerações futuras, agindo no presente a partir da mobilização de recursos públicos e interesses coletivos;
- Inserção tecnológica;
- Fomento à inovação e à pesquisa no Maranhão
- Eficiência nos processos e procedimentos, minimizando a burocracia e buscando mais transparência e agilidade.

4.4 Objetivos e Estratégias

4.4.1 Nota Explicativa

- Este material foi produzido a partir da análise das contribuições dos participantes da pesquisa realizada via *Google Forms* com todos os funcionários colaboradores da FSADU.

- A síntese aponta os objetivos de longo prazo e as estratégias a serem implementadas para se alcançá-los.
- Subsidiaram este trabalho consultas a documentos de instituições congêneres como a Fiotec, a Coppetec e a Funcamp.
- Os documentos de planejamento têm primado pela síntese e foco em seus escopos constitutivos, auxiliando as equipes e parceiros na compreensão de futuro das instituições e organizações.

4.4.2 Objetivos e Estratégias

Objetivo 1

- Identificar e aproveitar as oportunidades advindas da recuperação global pós-pandemia da COVID-19;

Estratégias

- Realizar estudos de cenários e prospectivos para os próximos dez anos nas áreas de atuação;
- Publicar o balanço das ações realizadas no enfrentamento da COVID-19, incluindo os projetos apoiados pela FSADU;
- Consolidar a atuação social da FSADU, instituindo política de responsabilidade social;
- Mapear oportunidades de futuro nas áreas de atuação da FSADU no pós-pandemia, à exemplo da aprendizagem híbrida, telemedicina, cultura digital, plataformas eletrônicas de serviços.

Objetivo 2

- Crescer com inovação do seu modelo, expandindo seu campo de atuação e diversificando seu portfólio

Estratégias

- Mapear os modelos de atuação das fundações de apoio no Brasil e no mundo;
- Atualizar o modelo de atuação da FSADU;
- Tornar a FSADU referência em inovação no âmbito das fundações congêneres brasileiras;

- Implementar política de segurança e proteção de dados;
- Desenvolver política de sustentabilidade ambiental, econômica e social;
- Implementar os fundos patrimoniais das Universidades apoiadas, inclusive do ISEGE.

Objetivo 3

- Melhorar a eficiência do trabalho, valorizando as pessoas com formação, desenvolvimento de carreira e diálogo intersetorial

Estratégias

- Mapear modelos de desenvolvimento de pessoal e carreiras nas fundações congêneres no Brasil e no mundo;
- Atualizar o plano de carreira dos funcionários e colaboradores à luz dos subsídios levantados;
- Implementar política de educação ao longo da vida para todos os funcionários com formação continuada e em serviço;
- Certificar a FSADU como referência na qualidade de gestão no âmbito da International Organization for Standardization-ISO;
- Implantar programa de boas práticas e de governança;
- Implantar programa de compliance com a criação de comitê de validação e código de ética profissional;
- Estabelecer política de sustentabilidade financeira atuando na mitigação dos custos tarifários junto às instituições financeiras, aquisição da imunidade tributária e estudo tributário para sempre utilizar a melhor alternativa;
- Criar evento anual para reconhecimento dos funcionários, colaboradores e parceiros que se destacaram.

Objetivo 4

- Consolidar e ampliar as parcerias com o setor público e privado

Estratégias

- Criar assessoria de comunicação e relações públicas na FSADU;

- Institucionalizar política de comunicação e relações públicas com os parceiros;
- Tornar a FSADU como campo de estágio para instituições públicas e privadas de ensino;
- Inserir a FSADU em redes nacionais e internacionais de instituições congêneres;
- Agir de forma proativa junto aos potenciais parceiros públicos e privados, antecipando tendências, potencializando oportunidades existentes e oferecendo serviços;
- Credenciar a FSADU no apoio a novas instituições públicas e privadas de ensino superior, regionalizando sua presença em todo o Brasil;
- Atuar de forma regular, continuada e articulada com
 - CNM e a FNP com vistas aos 5.570 municípios do Brasil;
 - FAMEM com vistas aos 217 municípios do Maranhão;
 - Vale com vistas aos municípios da ferrovia;
 - Porto do Itaqui com vistas ao desenvolvimento da área de influência do retroporto;
- Negociar junto ao Governo do Estado o pagamento dos passivos.

Objetivo 5

- Ampliar o fomento à pesquisa e inovação

Estratégias

- Mapear a contribuição e os impactos dos projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação apoiados pela FSADU;
- Consolidar a atuação científico-tecnológico da FSADU;
- Identificar e estabelecer projetos estratégicos de impacto que terão prioridade no apoio da FSADU;
- Estimular o desenvolvimento de projetos em redes interinstitucionais, nacionais e internacionais com foco na solução de problemas econômicos, sociais e tecnológicos;
- Criar programa regular de bolsas para suporte aos projetos estratégicos.

5 AÇÕES PROGRAMÁTICAS

As ações programáticas apresentam o resultado sistematizado dos trabalhos desenvolvidos nas etapas anteriores do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Este capítulo desenha um prognóstico baseado na Análise Situacional e terá como objetivo central apresentar estratégias e ações que deverão ser realizadas para que os objetivos estratégicos institucionais sejam alcançados. Além disso, serão delimitados os indicadores de avaliação, as metas a serem cumpridas, os responsáveis e o cronograma de atividades do PDI.

Neste sentido serão aplicadas ferramentas de gestão, que serão utilizadas para essa finalidade, tais como, o *Balanced Scorecard*, o Mapa Estratégico e o 5w2h. As Ações Programáticas tem a responsabilidade nortear a alta direção institucional e proporcionar para áreas tática, estratégica e operacional da Fundação Sousândrade possa seguir uma linha de processos, procedimentos e ações buscando os resultados desejados de forma pontual, e em cada área, e holística, integrando cada ação setorial coordenada aos objetivos estratégico institucionais, de forma coletiva e ordenada.

5.1 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida na área administração de negócios para melhorar o desempenho organizacional e poder antecipar resultados desejados pela alta direção.

A partir do BSC serão delineados os objetivos estratégicos organizacionais, definidos os indicadores de desempenho, as metas a serem alcançadas, e, finalmente, construído o mapa estratégico que dará suporte para a realização dos planos de ação da Instituição. Ressaltamos ainda, que o BSC não é um modelo estático de gestão, pois, dá possibilidades de flexibilização e atualização durante todo seu ciclo de vida.

O BSC foi construído fundamentado pelas informações e dados obtidos no levantamento realizado por um questionário aplicado pelo consultor externo com profissionais da fundação, coordenadores externos, parceiros e outros envolvidos direta ou indiretamente nas atividades da FSADU, também como, por uma análise realizada pelo grupo técnico responsável pela construção do PDI, sobre os relatórios e outros documentos institucionais e documentos externos, que envolvam as fundações de apoio no Brasil e outras organizações nas áreas pública, privada e

terceiro setor. Foi observado nesta pesquisa alguns fatores provenientes do ambiente e conjuntura estadual, nacional e internacional nas áreas econômicas, políticas e sociais. Dessa forma, segue abaixo o BSC.

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADORES | AÇÕES | RESPONSÁVEIS | RECURSOS |
|------------------------|--|---|---|--|---|
| Econômica e Financeira | <ul style="list-style-type: none"> Ampliar as atividades da FSADU em seu campo de atuação, incrementando seu portfólio, recursos, oferecendo serviços e produtos inovadores. Aumento dos Recursos Gerenciados e das Taxas e otimização dos recursos utilizados | <ul style="list-style-type: none"> Quantidade de novos produtos / serviços; Ampliação dos recursos gerenciados. Aumento das Taxas e Sustentabilidade Econômica | <ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniões com os setores da FSADU de alinhamento e prospecção; Apoiar a implantação e desenvolvimento do ISEGE; Implementar os Fundos Patrimoniais; Propor novos projetos com parceiros e coordenadores externos; Eliminar desperdícios operacionais. | <ul style="list-style-type: none"> Diretoria; Diretoria de Planejamento e Inovação; Diretoria de Administração e Finanças. | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |
| Parceiros | <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver novas estratégias de governança junto aos parceiros. Aumentar o número de Projetos e de Recursos Gerenciados por parcerias. | <ul style="list-style-type: none"> Número de novas parcerias; Aumento de projetos com parceiros atuais; Nível de satisfação dos parceiros. | <ul style="list-style-type: none"> Ampliar a atuação do setor de Comunicação; Fazer visitas e parcerias com instituições públicas e privadas; Implantação de novas tecnologias organizacionais; Desenvolver ações nas áreas de Relações Públicas; Realizar anualmente a avaliação de satisfação dos parceiros. | <ul style="list-style-type: none"> Diretoria; Diretoria de Planejamento e Inovação; Coordenação Científica e Tecnológica; Todos os setores da FSADU. | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |

| | | | | | |
|---------------------------|--|--|---|---|---|
| Processos Internos | <ul style="list-style-type: none"> Incentivar o desenvolvimento de soluções tecnológicas na instituição para melhoria da qualidade de seus processos, produtos e serviços. Fortalecer a cultura do planejamento, da inovação e da gestão estratégica na instituição. | <ul style="list-style-type: none"> Implantação de recursos tecnológicos; Implantação de boas práticas administrativas; Grau de satisfação dos parceiros e do clima organizacional; Otimização dos processos, procedimentos e fluxos de trabalho; Consolidação de Planos Estratégicos de Ação nos setores da FSADU; Melhoria no atendimento aos parceiros e coordenadores externos. | <ul style="list-style-type: none"> Realização de palestras cursos e eventos nas áreas da inovação, tecnologia e empreendedorismo; Implantação e desenvolvimento de políticas de Benchmarking e Inteligência Competitiva Fomentar as políticas de inovação e tecnologia institucional; Elaborar o Manual de Boas Práticas e <i>Compliance</i>; Implantar um Centro de Custo; Criação de indicadores, metas e estratégias organizacionais setoriais e sistêmica; Desenvolvimento e aplicação de políticas de Governança Corporativa; | <ul style="list-style-type: none"> Diretoria; Diretoria de Planejamento e Inovação; Coordenação Científica e Tecnológica; Gerência de Tecnologia; | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |
| Aprendizado e Crescimento | <ul style="list-style-type: none"> Implantar programas de desenvolvimento profissional e pessoal | <ul style="list-style-type: none"> Quantidade de atendidos; Clima Organizacional; Cultura Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar e implantar Plano de Cargos e Carreiras atualizado; Implantar novas políticas nas áreas de Recursos Humanos; Desenvolver e consolidar o Programa de | <ul style="list-style-type: none"> Diretoria; Diretoria de Planejamento e Inovação; Coordenação Científica e Tecnológica; | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | <p>Desenvolvimento Humano Continuado FSADU com os projetos: Integra, Capacita e Movimenta;</p> <ul style="list-style-type: none">• Criar um programa de estágio;• Aplicar Avaliação do Clima Organizacional na FSADU. | <ul style="list-style-type: none">• Gerência de RH e Comunicação; | |
|--|--|--|--|---|--|

5.2 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard (BSC)* apresenta de forma objetivo um resumo das estratégias da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos em dimensões (perspectivas), com a finalidade de dar uma ampla visão de forma objetiva para as áreas responsáveis pela elaboração e acompanhamento das políticas e estratégias organizacionais. Esse mapa tem elementos que são inseridos nessas dimensões que são fundamentais para consecução dos resultados e metas almejadas, tais como: perspectivas financeiras, clientes/parceiros, processos, aprendizado e crescimento organizacional entre outros. Segue abaixo o Mapa Estratégico elaborado fundamentado pelo BSC.

| | | |
|---------------------------|---|---|
| Econômica e Financeira | Ampliar as atividades da FSADU em seu campo de atuação, incrementando seu portfólio, recursos, oferecendo serviços e produtos inovadores. | Aumento dos Recursos Gerenciados e as Taxas de Gerenciamento Institucional. |
| Parceiros | Desenvolver novas estratégias de governança junto aos parceiros. | Aumentar o número de Projetos e de Recursos Gerenciados por parcerias. |
| Processos Internos | Incentivar o desenvolvimento de soluções tecnológicas na instituição para melhoria da qualidade de seus processos, produtos e serviços | Fortalecer a cultura do planejamento, da inovação e da gestão estratégica na instituição. |
| Aprendizado e Crescimento | Implantar programas de desenvolvimento profissional e pessoal | |

5.3 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta de gestão que representa um *checklist* de elementos e ações que devem ser desenvolvidas em um projeto, sendo bastante utilizada para realizar o controle e a execução dessas ações e, principalmente, para o desenvolvimento de um planejamento estratégico de forma efetiva.

Essa ferramenta é constituída por sete questionamentos que devem ser preenchidos. O resultado do preenchimento dos sete campos da ferramenta resultará nas diretrizes das ações que serão realizadas. Segue quadro abaixo com perguntas do 5W2H:

| 5W | 2H |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ What? (O que será feito?) ➤ Why? (Por que será feito?) ➤ Where? (Onde será feito?) ➤ When? (Quando será feito?) ➤ Who? (Por quem será feito?) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ How? (Como será feito?) ➤ How much? (Quanto vai custar?) |

O 5W2H apresentado abaixo apresenta uma conexão direta com o Balanced Scorecard (BSC) elaborado com as informações do questionário aplicado e o tratamento das informações pela equipe de elaboração do PDI. Ele apresentará um detalhamento das estratégias e ações que serão desenvolvidas ao longo dos próximos 5 anos.

| What? (O que será feito?) | Why? (Por que será feito?) | Where? (Onde será feito?) | When? (Quando será feito?) | Who? (Por quem será feito?) | How? (Como será feito?) | How much? (Quais Recursos) |
|--|---|--|---|---|--|---|
| Realizar reuniões com os setores da FSADU de alinhamento e prospecção; | <ul style="list-style-type: none"> Implantar nos setores fins um plano de ação estratégico para melhorar a captação de recursos | <ul style="list-style-type: none"> CP CCONC CCT | <ul style="list-style-type: none"> 3 meses | <ul style="list-style-type: none"> Diretoria de Planejamento e Inovação | <ul style="list-style-type: none"> Reuniões em Grupo | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |
| | <ul style="list-style-type: none"> Implantar nos setores fins um plano de ação de racionalização do trabalho e da utilização dos recursos; | <ul style="list-style-type: none"> GFIN GCON GOP GRH | <ul style="list-style-type: none"> 3 meses | <ul style="list-style-type: none"> Diretoria de Administração e Finanças | <ul style="list-style-type: none"> Reuniões em Grupo | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |
| Apoiar a implantação e desenvolvimento do ISEGE; | <ul style="list-style-type: none"> Credenciamento do ISEGE e I Curso pelo MEC | <ul style="list-style-type: none"> DPI | <ul style="list-style-type: none"> 6 meses | <ul style="list-style-type: none"> CCT | <ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento no EMEC e outras providencias | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |
| Implementar os Fundos Patrimoniais; | <ul style="list-style-type: none"> Captação de recursos | <ul style="list-style-type: none"> DPI | <ul style="list-style-type: none"> 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> Setores Fins | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |
| Propor novos projetos com parceiros e | <ul style="list-style-type: none"> Captação de recursos | <ul style="list-style-type: none"> DPI | <ul style="list-style-type: none"> 6 meses | <ul style="list-style-type: none"> Setores Fins | <ul style="list-style-type: none"> Reuniões Visitas Técnicas Plano de Marketing Divulgação | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |

| | | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|---|
| coordenadores externos; | | | | | | |
| Eliminar desperdícios operacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Diminuir Custos Diretos e Indiretos da FSADU, melhorando a performance operacional | <ul style="list-style-type: none"> • FSADU | <ul style="list-style-type: none"> • 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> • Setores meios e Fins | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões • Plano Estratégico • Acompanhamento | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financeiros • Materiais • Tecnológicos |
| Ampliar a atuação do setor de Comunicação; | <ul style="list-style-type: none"> • Dar maior visibilidade para FSADU a nível estadual e regional | <ul style="list-style-type: none"> • FSADU | <ul style="list-style-type: none"> • 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> • Assessoria de Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> • - Elaborar e aplicar políticas e estratégias de Comunicação Interna e Externa | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financeiros • Materiais • Tecnológicos |
| Fazer visitas e parcerias com instituições públicas e privadas; | <ul style="list-style-type: none"> • Realização da novas parcerias e novos projetos | <ul style="list-style-type: none"> • MARANHÃO | <ul style="list-style-type: none"> • 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> • Setores Fins | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um plano de marketing para captação de novos parceiros e novos projetos | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financeiros • Materiais • Tecnológicos |
| Implantação de novas tecnologias organizacionais; | <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o Despenho Organizacional e a Inteligência Competitiva | <ul style="list-style-type: none"> • FSADU | <ul style="list-style-type: none"> • 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> • NINF e demais setores | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um plano de desenvolvimento tecnológico institucional | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financeiros • Materiais • Tecnológicos |
| Desenvolver ações nas áreas de Relações Públicas; | <ul style="list-style-type: none"> • Otimizar a captação de novos parceiros e novos projetos | <ul style="list-style-type: none"> • FSADU | <ul style="list-style-type: none"> • 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> • DIREX | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e realizar um plano de ação em Relações Públicas | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financeiros • Materiais • Tecnológicos |

| | | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|---|
| Realizar avaliação de satisfação dos parceiros; | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar a efetividade dos trabalhos realizados pela FSADU e a visão dos externos sobre a instituição | <ul style="list-style-type: none"> • FSADU | <ul style="list-style-type: none"> • 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> • DPI | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar questionários estruturados para todos os parceiros | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financeiros • Materiais • Tecnológicos |
| Realizar palestras cursos e eventos nas áreas da inovação, tecnologia e empreendedorismo; | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar e desenvolver em todos os funcionários da FSADU o desenvolvimento da cultura inovadora, empreendedora e tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> • FSADU | <ul style="list-style-type: none"> • 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> • CCT/NINF | <ul style="list-style-type: none"> • Convidar palestrantes e contratar profissionais nas áreas tecnológicas e da inovação | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financeiros • Materiais • Tecnológicos |
| Implantar e desenvolver políticas de Benchmarking e Inteligência Competitiva | <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o desempenho organizacional, processos, sistemas e recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> • FSADU | <ul style="list-style-type: none"> • 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> • DPI • DAF | <ul style="list-style-type: none"> • Fazer reuniões e planejamentos para implantação de políticas de IC e melhorias | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financeiros • Materiais • Tecnológicos |
| Fomentar as políticas de inovação e tecnologia institucional; | <ul style="list-style-type: none"> • Tornar a FSADU uma organização inovadora com utilização de tecnologias de ponta | <ul style="list-style-type: none"> • FSADU | <ul style="list-style-type: none"> • 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> • DPI • DAF | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e Implantar um plano de desenvolvimento tecnológico institucional | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financeiros • Materiais • Tecnológicos |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|--|---|---|
| Elaborar o Manual de Boas Práticas e Compliance; | <ul style="list-style-type: none"> Melhorar o desempenho organizacional e a padronização dos trabalhos com efetividade | <ul style="list-style-type: none"> FSADU | <ul style="list-style-type: none"> 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> DPI DAF | <ul style="list-style-type: none"> Formação de uma equipe para elaboração e implementação | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |
| Implantar um Centro de Custo; | <ul style="list-style-type: none"> Auxiliar a diretoria na tomada de decisões, na execução dos projetos e apresentar soluções para as adversidades | <ul style="list-style-type: none"> FSADU | <ul style="list-style-type: none"> 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> DPI DAF | <ul style="list-style-type: none"> Formação de uma equipe para elaboração e implementação | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |
| Criação de indicadores, metas e estratégias organizacionais setoriais e sistêmica; | <ul style="list-style-type: none"> Melhorar o desempenho organizacional de forma sistêmica | <ul style="list-style-type: none"> FSADU | <ul style="list-style-type: none"> 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> DPI DAF | <ul style="list-style-type: none"> Contratação de um Consultor em Planejamento Estratégico | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |
| Desenvolvimento e aplicação de políticas de Governança Corporativa. | <ul style="list-style-type: none"> Atingir os objetivos e metas, tomando decisões formais, controlando os riscos e garantindo a conformidade. | <ul style="list-style-type: none"> FSADU | <ul style="list-style-type: none"> 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> DPI DAF | <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um sistema de governança corporativa | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |
| Elaborar e implantar Plano de | <ul style="list-style-type: none"> Elevar a produtividade, melhorar o | <ul style="list-style-type: none"> FSADU | <ul style="list-style-type: none"> 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> DPI DAF | <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e implantar o novo PCC que atenda as | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais |

| | | | | | | |
|--|---|---------|---------|-------|---|---|
| Cargos e Carreiras atualizado. | engajamento, atrair e reter talentos, diminuir a rotatividade e desmotivação. | | | | exigências do mercado competitivo | • Tecnológicos |
| Implantar novas políticas nas áreas de Recursos Humanos. | <ul style="list-style-type: none"> • O RH na forma estratégica, no desenvolvimento de pessoas, habilidades e na ressignificação do trabalho auxiliando a direção nas decisões. | • FSADU | • 1 ano | • DAF | <ul style="list-style-type: none"> • Contratação de um Consultor em Planejamento Estratégico nas áreas de RH | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financeiros • Materiais • Tecnológicos |
| Desenvolver e consolidar o Programa de Desenvolvimento Humano Continuado FSADU com os projetos: Integra, Capacita e Movimenta. | <ul style="list-style-type: none"> • Elevar a produtividade, melhorar o engajamento, atrair e reter talentos, diminuir a rotatividade e desmotivação. | • FSADU | • 1 ano | • DPI | <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar o Programa de Desenvolvimento Humano Continuado FSADU | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financeiros • Materiais • Tecnológicos |
| Criar um programa de estágio; | <ul style="list-style-type: none"> • Atrair talentos, contribuindo para que eles desenvolvam suas carreiras com sucesso e também | • FSADU | • 1 ano | • DAF | <ul style="list-style-type: none"> • Formação de uma equipe para elaboração e implementação | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financeiros • Materiais • Tecnológicos |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | agreguem valor a organização. | | | | | |
| Aplicar Avaliação do Clima Organizacional na FSADU; | <ul style="list-style-type: none"> Identificar os anseios e percepções dos funcionários com relação à empresa, auxiliando a tomada de decisões gerenciais. | <ul style="list-style-type: none"> FSADU | <ul style="list-style-type: none"> 1 ano | <ul style="list-style-type: none"> DAF | <ul style="list-style-type: none"> Formação de uma equipe para | <ul style="list-style-type: none"> Humanos Financeiros Materiais Tecnológicos |

5.4 Cronograma

O cronograma do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Fundação Sôsândrade (FSADU) é realizado dentro de uma vigência de no mínimo 3 anos, período que compreenderá todos os processos, procedimentos e ações que serão realizados de forma sistematizada. As ações previstas no cronograma abaixo são provenientes do Balanced Scorecard e da ferramenta 5w2h.

5.5 Orçamento (Anual)

O Orçamento Anual da Fundação Sôsândrade é um documento que apresenta a previsão de receitas e despesas da instituição. Essa informação será atualizada anualmente e dará suporte a manutenção institucional e realização das ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional PDI

5.6 Planos de Ação (Setores)

Os Planos de Ação, construídos em todos os setores da FSADU, contribuirão para elaboração, atualização e reprogramação do PDI, apresentando os objetivos estratégicos, indicadores, ações, metas, responsáveis e recursos que serão utilizados anualmente. Dessa forma, as informações serão sistematizadas e aplicadas nos três níveis organizacionais: operacional, tático e estratégico.

6 AVALIAÇÃO SISTEMATIZADA

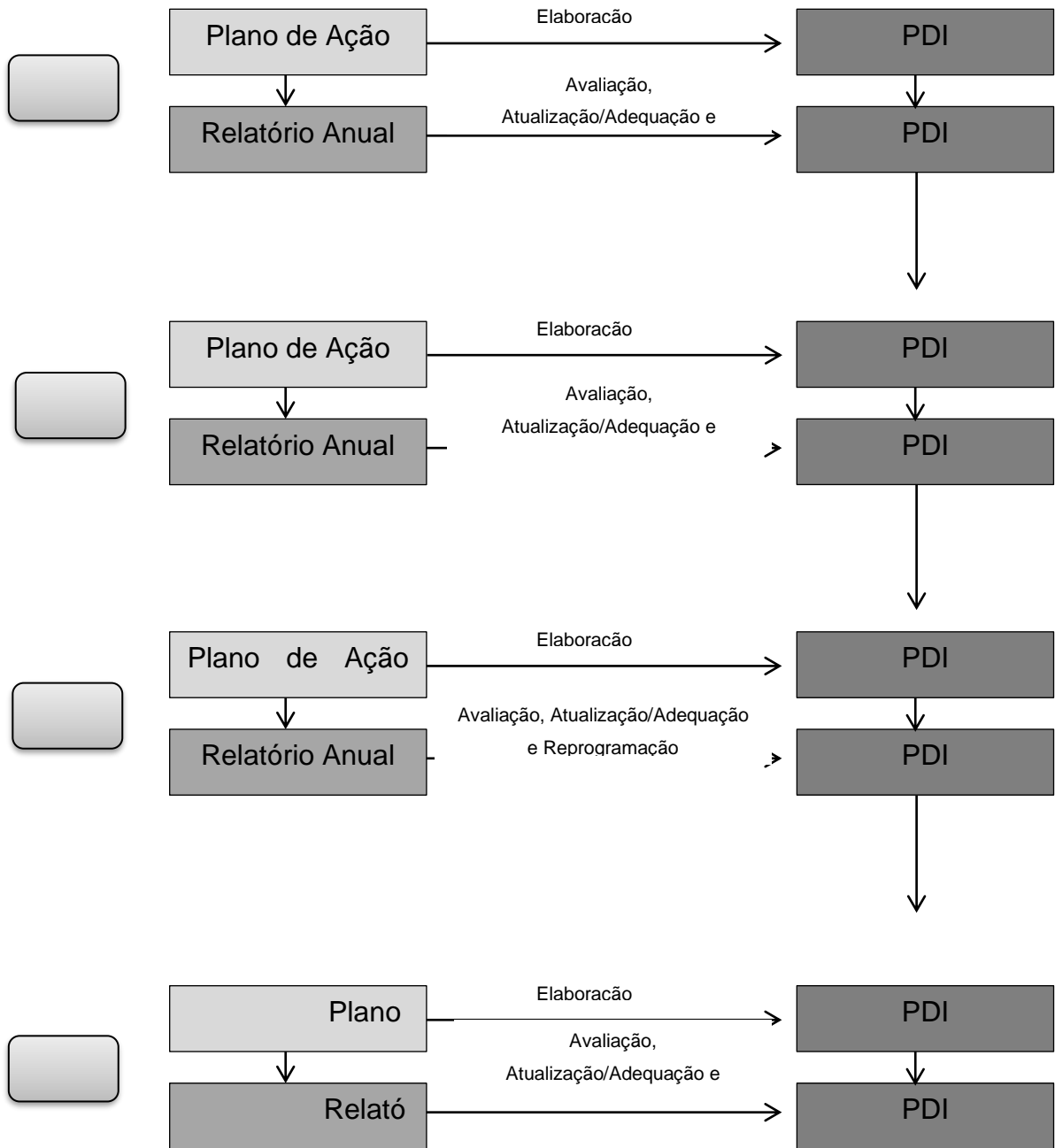
Avaliação sistematizada apresentará como será feita a avaliação das ações que estão previstas no PDI para consecução dos objetivos estratégicos, também como, serão realizados a atualização/adequação e reprogramação dessas ações, caso necessário.

6.1 Avaliação, Atualização/Adequação e Reprogramação

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Fundação Sousândrade (FSADU), após sua elaboração, conforme foi apresentado nos processos dos itens anteriores, será sustentado por um ciclo de atividades e documentos anualmente, seguindo por um período de 4 anos, de forma sistematizada.

O Plano de Ação institucional, documento que é elaborado anualmente até o mês de novembro, será o primeiro documento que irá alimentar as informações do PDI no ano subsequente. Tanto na esfera das ações estratégicas que serão programadas, quanto aos orçamentos anuais previstos.

O segundo documento é o Relatório de Atividades da FSADU, que normalmente, é produzido nos três primeiros meses de cada ano, com as informações mais precisas e reais sobre o ano anterior. Dessa forma esse documento vai contribuir sobre diversos elementos e informações que são imprescindíveis para a Avaliação, Atualização/Adequação e Reprogramação do PDI, tais como, número de projetos executados, classificação desses projetos, recursos gerenciados, maiores parceiros entre outros. Segue abaixo um fluxograma do PDI referente as etapas avaliação, atualização/adequação e reprogramação.

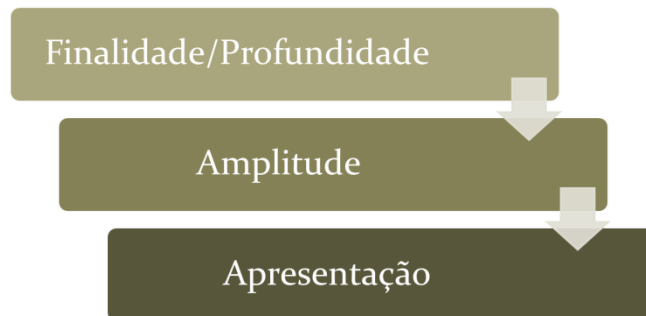


7 APROPRIAÇÃO DO RESULTADO

A Apropriação dos Resultados, último capítulo do PDI, demonstra a metodologia de divulgação do PDI, seus objetivos, ações e resultados nos seguintes critérios: Profundidade, Amplitude e Apresentação.

7.1 Metodologia de Divulgação do Resultado

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) será apresentado com os seguintes critérios, a sua profundidade, sua amplitude e forma de apresentação. O objetivo de variar o tipo de apresentação, dentro dessas três variáveis, é não tornar pública para terceiros, informações relevantes para o Planejamento Estratégico Organizacional, conforme figura abaixo.



Dentro da profundidade o PDI poderá ser apresentado de duas formas, a primeira, é como um documento formal para apresentação de dados/informações Institucionais durante um período. Dessa forma, o PDI poderá ser apresentado no site institucional, para qualquer público possa visualiza-lo.

O critério amplitude, traz a flexibilidade de apresentação de acordo com o público interessado, contendo as informações a níveis de conhecimento estratégico, tático e operacional, dentro das categorias:

- Direção;
- Direção, Coordenações e Gerências;
- Todos os Funcionários da FSADU;
- Todos os Funcionários e Stakeholders

Dessa forma, o PDI será apresentado atendendo cada necessidade de informações por camadas de acesso, sem comprometer a FSADU, não passando informações e dados importantes de forma desnecessárias.

O último critério é a forma de apresentação, que poderá ser realizada da seguinte formas:

- Integral - Todo público externo e interno (Site);
- Parcial – Parte do Conteúdo (Site/Oculto);
- Restrita (Oculto – Direção, Coordenações, Gerencias).

8 PARECER Nº 003/2022 DO CONSELHO CONSULTIVO



CONSELHO CONSULTIVO

PARECER Nº. 003/2022

ASSUNTO: Parecer do Conselho Consultivo sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional da Fundação Sôsândrade de 2022 a 2026.

Em função do Plano de Desenvolvimento Institucional da Fundação Sôsândrade, referente ao período de 2022-2026, apresentamos o seguinte parecer.

O PDI da FSADU é novo instrumento de planejamento. Não apenas a repetição do Plano de Ação Anual, mas sim, a projeção no horizonte para o período de 2022 a 2026 daquilo que a Fundação Sôsândrade precisará enfrentar como desafios e avançar como objetivos e metas.

Trata-se de inovação institucional que se incorpora ao conjunto dos instrumentos tradicionais existentes e de curto prazo (planos e relatórios anuais), trazendo a visão de longo prazo para que a Fundação Sôsândrade se posicione estrategicamente para potencializar seus pontos fortes, navegar no cenário de incertezas e crescer com maior segurança e sustentabilidade.

O documento foi elaborado com base em consulta, junto aos colaboradores internos e parceiros externos, bem como, seguindo as mais modernas técnicas de planejamento estratégico.

A FSADU completa 40 anos em 2022 e agora passa a ter seu próprio PDI, registrando elogios à Presidente, Professora Evangelina Maria Martins Noronha e ao Diretor de Planejamento e Inovação, Raimundo Nonato Palhano Silva, extensivos à toda equipe da FSADU.

Ante o exposto, este parecer é FAVORÁVEL à aprovação do presente Plano de Desenvolvimento Institucional.

São Luís, 26 de outubro de 2022

Jhonatan Wilson Pereira Sousa de Almeida
Conselheiro

Continuao Parecer n. 003/2023

Lidia Cristina Silveira de Moraes
Lidia Cristina Silveira de Moraes

Conselheira

Lindaiva Martins Maia Mciel
Lindaiva Martins Maia Mciel

Conselheira

9 RESOLUÇÃO CONCUR Nº 015/2022



RESOLUÇÃO CONCUR Nº 015/2022

A PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR DA FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (FSADU), no uso de suas atribuições legais e estatutárias;

Considerando a aprovação do Parecer n. 003/2022 do Conselho Consultivo, na 112ª Reunião Extraordinária do Conselho Curador da FSADU, realizada em 26 de outubro de 2022,

RESOLVE:

Aprovar o PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, referente ao exercício de 2022 a 2026.

Dê-se ciência e cumpra-se.

São Luís, 26 de outubro de 2022


Prof. Maria Alice Melo
Presidente do Conselho
Curador / FSADU