

5ª Reunião Geral da Comissão de elaboração do PDI 19/05/2021



BALANCED SCORECARD (BSC)

- **Definições e objetivos**
- **Etapas**
- **Referenciais Estratégicos**
- **Mapa Estratégico**
- **Perspectivas originais do Mapa Estratégico**
- **Perspectivas adaptadas às IES**
- **Proposta de perspectivas para UNIRIO**
- **Objetivos e Iniciativas Estratégicas**
- **Objetivos Estratégicos captados nas Oficinas – Proposta 2022-2026**
- **Proposta de Mapa Estratégico – PDI 2022-2026**

BALANCED SCORECARD - BSC -

É um **modelo de gestão** criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 1990, já adaptado e bastante utilizado na Administração Pública brasileira, inclusive em outras IES, para avaliar e gerir o **desempenho organizacional**.

É ao mesmo tempo, uma **ferramenta de comunicação** e um **sistema de mensuração**, pois auxilia as organizações a **traduzirem sua estratégia** em **objetivos operacionais** que direcionam o **comportamento e desempenho**.

É uma ferramenta para garantir que os **componentes da estratégia** (objetivos, iniciativas, ações, indicadores e metas) permaneçam **alinhados e vinculados**.

BALANCED SCORECARD

- BSC -

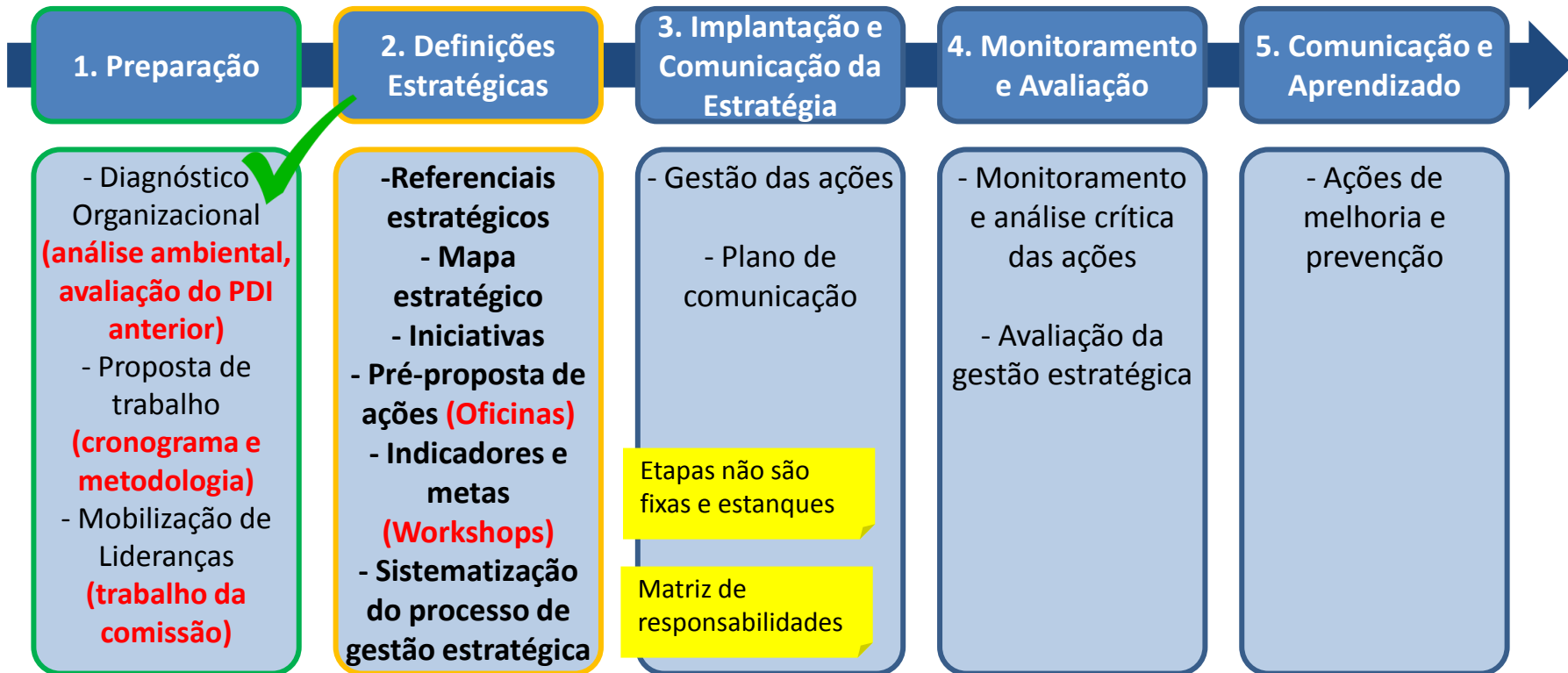
OBJETIVO: Criar uma 'organização orientada à estratégia'

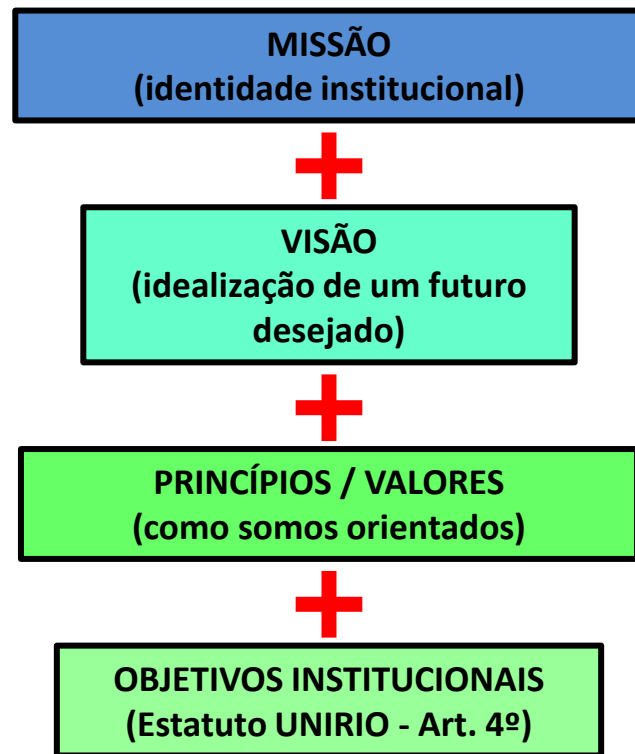
- Mobilizar a **mudança** por meio de uma **liderança** executiva
- **Traduzir a estratégia** em termos operacionais
- Transformar a estratégia em um **processo contínuo** e cotidiano de todos
- **Alinhar** a organização para criar sinergia

COMO? Planejamento estratégico integrando diferentes áreas da organização, tendo como base indicadores tangíveis

BALANCED SCORECARD – BSC

Etapas





Mapa Estratégico

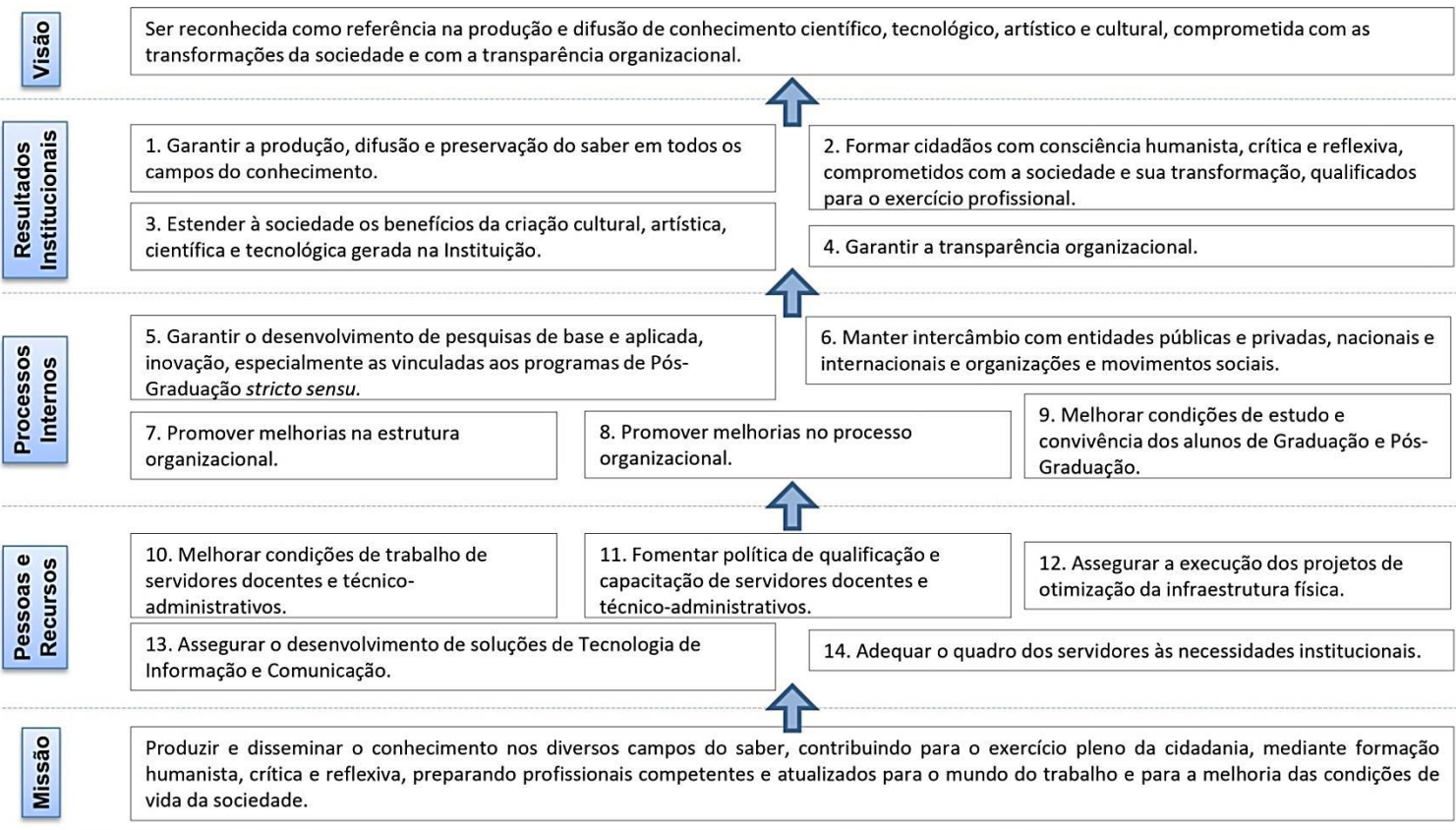
É um **diagrama** que apresenta, de **forma rápida**, a estratégia que a organização adotará para transformar a **visão** de futuro em **realidade**, norteada pela **missão** e pelos valores / **princípios**.

Traduz de forma visual os **objetivos estratégicos** que serão considerados pela alta administração, **integrando-os** de forma sinérgica.

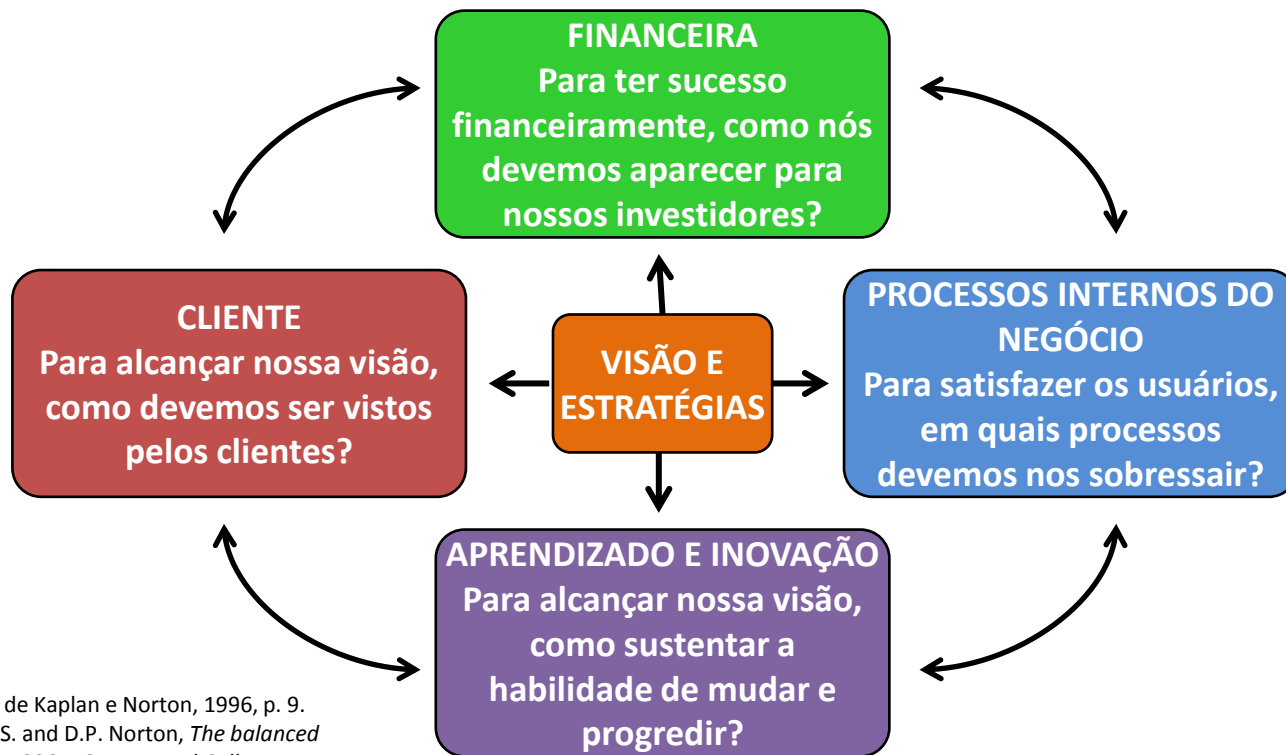
Cada **objetivo** estará vinculado a uma **perspectiva** (ponto de vista) que representa cada um dos **públicos de interesse** da organização.

Mapa Estratégico - PDI 2017-2021

MAPA ESTRATÉGICO Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2017 - 2021



Perspectivas Originais do Mapa Estratégico



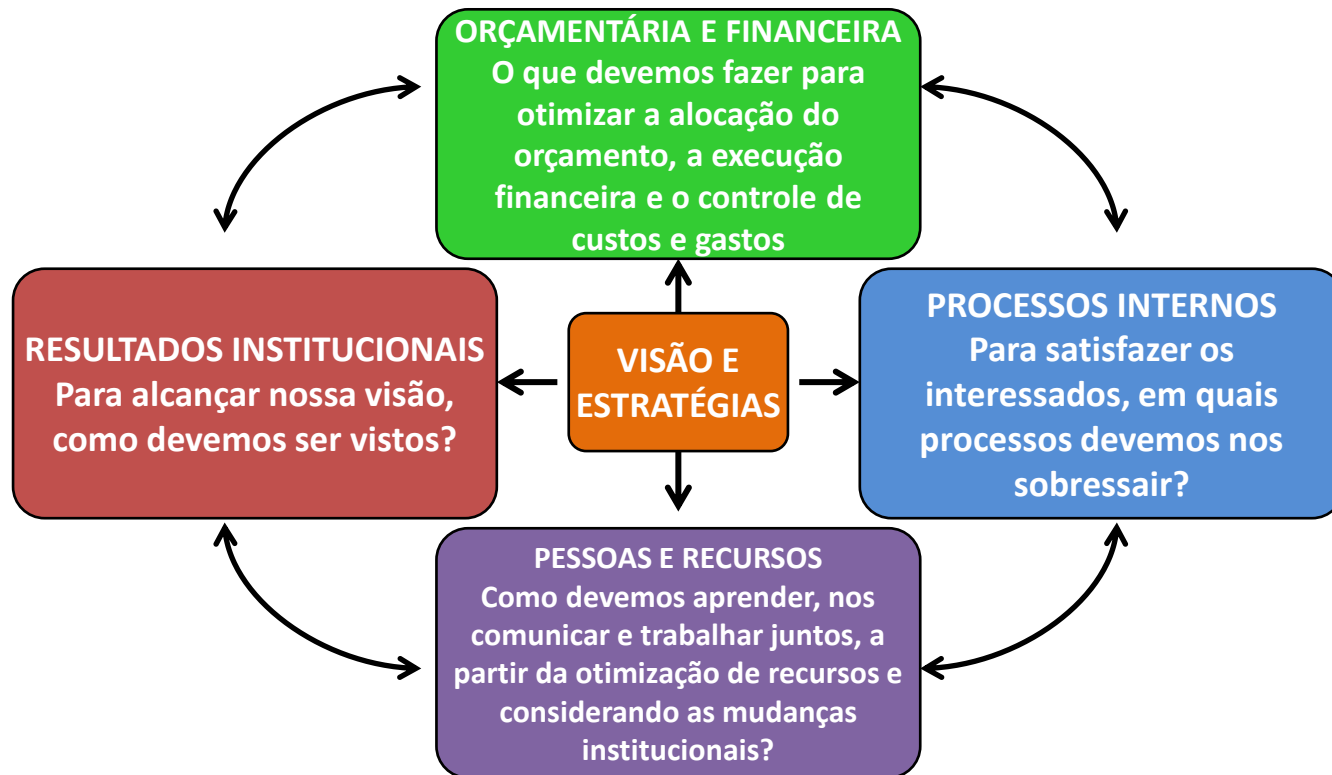
OBSERVAÇÃO:

As instituições podem **escolher as perspectivas** que melhor se **adequem** à sua missão e estratégia, **ajustando seu nome ao contexto** em que atuam

Adaptado de Kaplan e Norton, 1996, p. 9.
Kaplan, R.S. and D.P. Norton, *The balanced scorecard*. 1996, USA: Harvard College

ORIGINAL (Kaplan e Norton)	CLIENTES (PRINCIPAL)	PROCESSOS INTERNOS DE NEGÓCIO	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	FINANCEIRA
UFPA	Resultados Institucionais	Processos Internos	Pessoas e tecnologia	Orçamento
UFU	Resultados Institucionais	Processos Internos	Pessoas, organização e Infraestrutura	
UNIPAMPA	Sociedade	Macroprocessos	Pessoas e recursos	
UNB	Sociedade	Foco de atuação	Desenvolvimento Institucional	
UFSM	Relação com a sociedade	Excelência acadêmica	Aprendizado organizacional	
UFRJ	Sociedade Comunidade acadêmica	Processos internos	Aprendizado e crescimento	Infraestrutura e orçamento
UFCA	Sociedade	Processos	Pessoas e tecnologia	Orçamento
UFPA	Resultados e sociedade	Processos internos	Aprendizagem e recursos	
UFGD	Sociedade e resultados	Processos internos	Aprendizagem e crescimento	Financeiro
UFF	Resultados institucionais	Processos internos	Pessoas Infraestrutura e tecnologia	Orçamento
UFMG	Resultados institucionais	Processos internos	Melhoria e Pessoas	Orçamentário e Financeiro
UFC	Resultados para a sociedade	Excelência no ensino, na pesquisa e na extensão Excelência na gestão		
UFRN	Sociedade	Desenvolvimento acadêmico Desenvolvimento Institucional		
UFAM	Clientes e resultados	Processos internos	Crescimento	
UNIRIO (2017-2021)	Resultados Institucionais	Processos Internos	Pessoas e Recursos	Orçamentária e Financeira

Proposta de perspectivas para UNIRIO



OBSERVAÇÃO:

A UNIRIO escolheu perspectivas bastantes utilizadas pelas IES que usam o BSC, principalmente pela Universidade que está há muito anos entre as 3 melhores do Brasil

São os fins a serem perseguidos pela organização para o **cumprimento de sua missão** institucional e o **alcance de sua visão** de futuro.

Precisam ser / ter:

- **Específicos:** um objetivo não deve ser amplo ou genérico que conduza a interpretações duvidosas ou perda de foco;
- **Mensuráveis:** um objetivo ou meta deve ser passível de aferição;
- **Atingíveis:** um objetivo deve ser realista, viável, possível de ser atingido em face dos recursos disponíveis e das restrições inerentes à administração pública;
- **Relevantes:** deve estar alinhado aos referenciais estratégicos estabelecidos;
- **Tempo:** um objetivo deve ser programável, deve possuir uma data limite para alcance

Iniciativas Estratégicas

São implantadas para **assegurar a realização dos objetivos** estabelecidos no Mapa Estratégico, ou seja, são **meios** pelos quais se busca **alcançar os objetivos**.

“A mensuração da **estratégia** e do **desempenho** deveria focar em quais ‘**saídas** e **resultados**’ a organização objetiva alcançar, não em que quais iniciativas ou programas estão sendo implementadas” (ForPDI)

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

RESULTADOS INSTITUCIONAIS

Redação atual – PDI 2017-2021

1) Garantir a produção, difusão e preservação do saber em todos os campos do conhecimento (Estatuto). **(67)**

Proposta – PDI 2022-2026

MANTER REDAÇÃO

Garantir a produção, difusão e preservação do saber em todos os campos do conhecimento (38)

INICIATIVAS

1.1. Preservar e fomentar a produção acadêmica.

1.2 Produzir instrumentos de incentivo e de difusão da produção acadêmica.

1.3 Realizar eventos de promoção e integração em todos os campos do conhecimento.

1.4 Promover a organização e acesso à produção científica da UNIRIO em meio digital de forma a elevar a sua visibilidade e impacto.

NOVA INICIATIVA: 1.5. Garantir a promoção do saber através da implantação de núcleos e laboratórios de diversas modalidades (sugestão CLA, adaptada pela Copladi)

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

RESULTADOS INSTITUCIONAIS

Redação atual – PDI 2017-2021

2) Formar cidadãos com consciência humanista, crítica e reflexiva, comprometidos com a sociedade e sua transformação, qualificados para o exercício profissional (Estatuto). **(87)**

Proposta – PDI 2022-2026

MANTER REDAÇÃO

Formar cidadãos com consciência humanista, crítica e reflexiva, comprometidos com a sociedade e sua transformação, qualificados para o exercício profissional (79)

INICIATIVAS

2.1 Criar novos cursos de graduação.

2.2 Fomentar ações voltadas para o incentivo de inserção dos discentes no mercado de trabalho.

2.3 Fomentar Programas de Nivelamento e Aprimoramento do processo de construção do conhecimento.

2.4 Ampliar o preenchimento de vagas na graduação de modo a consolidar os cursos existentes, em todas as modalidades.

2.5 Gerir a implantação e a permanente atualização dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação.

2.6 Aumentar / **Manter** a oferta de bolsas para discentes **(sugestão PROPGPI)**

2.7 Fomentar ações visando à formação e à qualificação de professores para a Educação Básica. **(iniciativa excluída por falta de ações)**

2.8 Incentivar a Mobilidade Estudantil

2.9 Fomentar a atuação acadêmica no Hospital Universitário Gaffrée e Guinle (HUGG).

2.10 Melhorar os indicadores dos cursos de graduação.

2.11 Combater a evasão de alunos durante os cursos de graduação, com ações **inclusivas** que visem a diminuir as suas causas. **(sugestão de exclusão - PRAE)**

NOVA INICIATIVA: 2.12 Promover e implementar políticas de inclusão, ações afirmativas e diversidade (sugestão CLA)

NOVA INICIATIVA: 2.13 Consolidar o Programa de Acompanhamento de egressos (sugestão PROPLAN)

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

Redação atual – PDI 2017-2021

3) Estender à sociedade os benefícios da criação cultural, artística, científica e tecnológica gerada na Instituição (Estatuto).
(62)

Proposta – PDI 2022-2026

ALTERAR PARA

Estender à sociedade os benefícios da criação cultural, artística, literária, científica e tecnológica, voltados para o desenvolvimento sustentável, inclusão social e inovação, gerados presencial e virtualmente na Instituição (sugestão PROPLAN) (41)

INICIATIVAS

3.1 Dar visibilidade às ações da Universidade.

3.2 Fomentar programas, projetos e cursos de extensão.

3.3 Criar fóruns de discussão entre a Universidade, a comunidade universitária e a sociedade.

3.4 Ampliar os serviços oferecidos à sociedade.

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

RESULTADOS INSTITUCIONAIS

Redação atual – PDI 2017-2021

4) Garantir a transparência organizacional
(46)

Proposta – PDI 2022-2026

ALTERAR PARA
**Garantir o fortalecimento da transparência
organizacional (sugestão PROPLAN) (63)**

INICIATIVAS

4.1 Fortalecer a imagem da Instituição.

4.2 Desenvolver ações de Transparência Organizacional e de estímulo ao Controle Social.

4.3 Promover a transparência das informações institucionais para a sociedade.

4.4 Construir políticas e práticas para comunicação organizacional.

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

RESULTADOS INSTITUCIONAIS

Redação atual – PDI 2017-2021

5) Garantir o desenvolvimento de pesquisas de base e aplicada, especialmente as vinculadas aos programas de Pós-Graduação *stricto sensu* (Estatuto). **(50)**

Proposta – PDI 2022-2026

MANTER

Garantir o desenvolvimento de pesquisas de base e aplicada, especialmente as vinculadas aos programas de Pós-Graduação *stricto sensu* (38)

5.1 Incentivar a criação de linhas de pesquisa e o fortalecimento das existentes.

MODIFICAR REDAÇÃO: Fortalecer as áreas de pesquisa existentes e incentivar a formação de redes de pesquisa (sugestão PROPGPI)

5.2 Fomentar a criação de cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e a consolidação dos cursos existentes.

MODIFICAR REDAÇÃO: Fomentar a sedimentação de cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e a consolidação dos cursos existentes (sugestão PROPGPI)

MODIFICAR REDAÇÃO: Fomentar a criação de cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e *Lato-Sensu* e a consolidação dos cursos existentes (sugestão adaptada da PROPGPI, CCH e CCET)

5.3 Internacionalizar os cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

5.4 Melhorar indicadores de pós-graduação e pesquisa.

MODIFICAR REDAÇÃO PARA: Melhorar os indicadores de avaliação dos cursos de Pós-Graduação *Stricto-Sensu* (sugestão PROPGPI)

MODIFICAR REDAÇÃO PARA: Melhorar os indicadores de avaliação dos cursos de Pós-Graduação *Stricto-Sensu* e *Lato-Sensu* (sugestão adaptada da PROPGPI e CCBS)

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

RESULTADOS INSTITUCIONAIS

Redação atual – PDI 2017-2021

6) Manter intercâmbio com entidades públicas, privadas, organizações e movimentos sociais (Estatuto). **(60)**

Proposta – PDI 2022-2026

ALTERAR PARA
Fomentar intercâmbio com entidades públicas, privadas, organizações e movimentos sociais (sugestão PROPLAN) (31)

INICIATIVAS

6.1 Fomentar parcerias, acordos e convênios a fim de subsidiar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação.

6.2 Firmar acordos, convênios e ajustes de diversas espécies com instituições públicas e privadas, nacionais e estrangeiras.

6.3 Fomentar a política de internacionalização, fortalecendo as parcerias existentes com excelência acadêmica, **assim como as relações com África e a América do Sul. (EXCLUIR TRECHO EM VERMELHO - sugestão CRI)**

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

RESULTADOS INSTITUCIONAIS

Redação atual – PDI 2017-2021 Proposta – PDI 2022-2026

--

NOVO:

Desenvolver a cultura e a prática da inovação e fomentar a proteção da produção intelectual da universidade (sugestão PROPGPI) (6)

INICIATIVAS

NOVA: Estimular a Inovação institucional (sugestão PROPGPI, adaptada pela Copladi)

NOVA: Apoiar a Inovação institucional (sugestão PROPGPI, adaptada pela Copladi)

NOVA: Estruturação para agilidade dos processos internos (sugestão PROPGPI – não acatada, por já haver iniciativa – 8.5 – que contemple o apresentado)

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

PROCESSOS INTERNOS

Redação atual – PDI 2017-2021

Proposta – PDI 2022-2026

7) Promover melhorias na estrutura organizacional. **(72)**

MANTER

Promover melhorias na estrutura organizacional. (74)

INICIATIVAS

7.1 Revisar os marcos regulatórios da Universidade.

MODIFICAR REDAÇÃO PARA: Revisar o marco regulatório e os atos normativos da Universidade (sugestão PROPLAN)

7.2 Definir as áreas necessárias à execução dos processos organizacionais.

7.3 Implementar ações voltadas para melhorias organizacionais.

7.4 Adequar cargos e funções à nova estrutura organizacional.

7.5 Promover, junto aos órgãos do governo federal, a fundamentação e argumentações técnicas para ampliação física e de cargos comissionados. (sugestão PROPLAN)

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

PROCESSOS INTERNOS

Redação atual – PDI 2017-2021

Proposta – PDI 2022-2026

8) Promover melhorias no processo organizacional **(88)**

MANTER

Promover melhorias no processo organizacional (69)

INICIATIVAS

8.1 Aperfeiçoar a gestão do processo orçamentário. (alteração de vinculação do objetivo estratégico)

8.2 Automatizar processos através do uso de sistemas de informação.

8.3 Aperfeiçoar os processos arquivísticos.

8.4 Aperfeiçoar a gestão dos processos acadêmicos.

8.5 Aperfeiçoar a gestão dos processos administrativos.

8.6 Aperfeiçoar o processo de avaliação institucional.

8.7 Consolidar a implantação de Comitês e comissões similares de âmbito institucional, previstos na legislação vigente para órgãos da Administração Pública Federal.

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

PROCESSOS INTERNOS

Redação atual – PDI 2017-2021

Proposta – PDI 2022-2026

9) Melhorar condições de estudo e convivência dos alunos de Graduação e Pós-Graduação. **(48)**

ALTERAR PARA

Promover a integração da comunidade universitária, com melhoria das condições de estudo, convivência e ações de assistência estudantil, vinculadas às atividades-fim da Universidade (sugestão PROPLAN / PRAE) (30)

INICIATIVAS

9.1 Ampliar o acervo bibliográfico e o programa de manutenção permanente (sugestão de exclusão – NAI – não acatada)

9.2 Implantar, implementar, consolidar e ampliar os programas para atendimento aos estudantes com necessidades especiais. (sugestão NAI e PROPLAN, adaptada pela Copladi)

9.3 Criar áreas de convivência.

9.4 Ampliar programa de assistência estudantil.

9.5 Criar programa de incentivo às atividades de cultura, esporte, lazer e saúde.

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

PESSOAS E RECURSOS

Redação atual – PDI 2017-2021

Proposta – PDI 2022-2026

10) Melhorar condições de trabalho de servidores docentes e técnico-administrativos. **(39)**

MANTER

Melhorar condições de trabalho de servidores docentes e técnico-administrativos (25)

INICIATIVAS

10.1 Equipar adequadamente os ambientes de trabalho.

10.2 Adequar os espaços físicos dos ambientes de trabalho de acordo com as necessidades funcionais.

10.3 Desenvolver ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores, inclusive aposentados, pensionistas e familiares, intensificando as ações de política de desenvolvimento de pessoas.

10.4 Promover uma relação integrada e não discriminatória entre as unidades organizacionais e as entidades representativas dos diferentes segmentos da comunidade universitária.

10.5 Implantar programa para atendimento aos servidores com necessidades especiais.

10.6 Desenvolver políticas institucionais voltadas para os servidores reintegrados. (iniciativa excluída por falta de ações, por conta do retorno dos reintegrados à origem)

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

PESSOAS E RECURSOS

Redação atual – PDI 2017-2021

11) Fomentar política de qualificação e capacitação de servidores docentes e técnico-administrativos (38)

Proposta – PDI 2022-2026

ALTERAR PARA
Fortalecer e aprimorar a política de qualificação e capacitação de servidores docentes e técnico-administrativos (37) (sugestão PROPLAN)

INICIATIVAS

11.1 Consolidar programas de capacitação permanente para servidores.

11.2 Consolidar programas de qualificação permanente para servidores.

11.3 Promover planos de capacitação de servidores.

11.4 Promover planos de qualificação de servidores.

NOVA INICIATIVA: Incentivar planos de qualificação e capacitação de servidores docentes e técnico-administrativos (sugestão CLA – não incorporada, por já estar contemplada nas iniciativas 11.3 e 11.4)

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

PESSOAS E RECURSOS

Redação atual – PDI 2017-2021

Proposta – PDI 2022-2026

12) Assegurar a execução dos projetos de otimização da infraestrutura física. (95)

ALTERAR PARA:

Ampliar, modernizar e preservar a infraestrutura física institucional (sugestão PROPLAN) (61)

INICIATIVAS

12.1 Implantar laboratórios temáticos de ensino, pesquisa, extensão e inovação.

12.2 Adequar o espaço físico existente à nova realidade institucional, **garantindo a sua devida manutenção preventiva e a sustentabilidade ambiental. (sugestão de exclusão de trecho - PROAD)**

12.3 Adequar as instalações físicas das unidades à acessibilidade de pessoas com necessidades especiais.

12.4 Adequar a infraestrutura do HUGG para melhorar suas condições de atuação acadêmica.

12.5 Ampliar o espaço físico para atender às demandas do crescimento acadêmico.

12.6 Dotar os espaços físicos de mobiliário e outros materiais permanentes adequados à sua destinação.

12.7 Adequar a frota de veículos oficiais para atender à nova realidade institucional. **Iniciativa excluída por falta de ações**

NOVA: Garantir a manutenção preventiva e a sustentabilidade ambiental da Universidade. (sugestão PROAD)

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

PESSOAS E RECURSOS

Redação atual – PDI 2017-2021	Proposta – PDI 2022-2026
13) Assegurar o desenvolvimento de soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação. (34)	ALTERAR PARA <u>Garantir a infraestrutura e equipamentos de tecnologia de informação e aprimorar a governança digital, promovendo oferta de serviços digitais e participação social por meio digital (sugestão PROPLAN) (38)</u>

INICIATIVAS

13.1 Implantar serviços informatizados compatíveis com as demandas administrativas e acadêmicas.

13.2 Adequar a infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação à nova realidade institucional.

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

PESSOAS E RECURSOS

Redação atual – PDI 2017-2021

Proposta – PDI 2022-2026

14) Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais. (37)

ALTERAR PARA

Prover, manter e acompanhar o quadro de servidores de acordo com as necessidades institucionais (sugestão PROPLAN) (20)

INICIATIVAS

14.1 Promover estudos quanto às reais necessidades de redimensionamento e redistribuição dos recursos humanos da classe dos servidores técnico-administrativos, diante do crescimento da Universidade.

14.2 Promover estudos de alocação do quadro docente visando uma distribuição compatível com as necessidades das unidades acadêmicas.

14.3. Promover, junto aos órgãos competentes do governo federal a fundamentação e argumentações técnicas para a reposição das vagas necessárias para adequar o quadro de servidores técnico-administrativos às demandas atuais e futuras para o bom desempenho da Universidade, obtendo os códigos de vagas e autorizações para os concursos públicos necessários.

14.4 Promover, junto aos órgãos competentes do governo federal as gestões necessárias visando adequar a quantidade de docentes às demandas atuais e futuras da universidade, para concessão de vagas e abertura dos concursos públicos.

14.5 Promover estudos quanto às reais necessidades de redimensionamento de cargos extintos e terceirização de serviços na universidade.

Objetivos Estratégicos Proposta 2022-2026

ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Redação atual – PDI 2017-2021 Proposta – PDI 2022-2026

--

NOVO:

Promover e aperfeiçoar a sustentabilidade da gestão orçamentária e financeira (sugestão PROPLAN)

INICIATIVAS

Aperfeiçoar a gestão do processo orçamentário. (alteração de vinculação do objetivo estratégico)

NOVA: Promover política de captação e alocação de recursos (sugestão PROPLAN / INEP)

NOVA: Promover política de aplicação de recursos (sugestão PROPLAN / INEP)

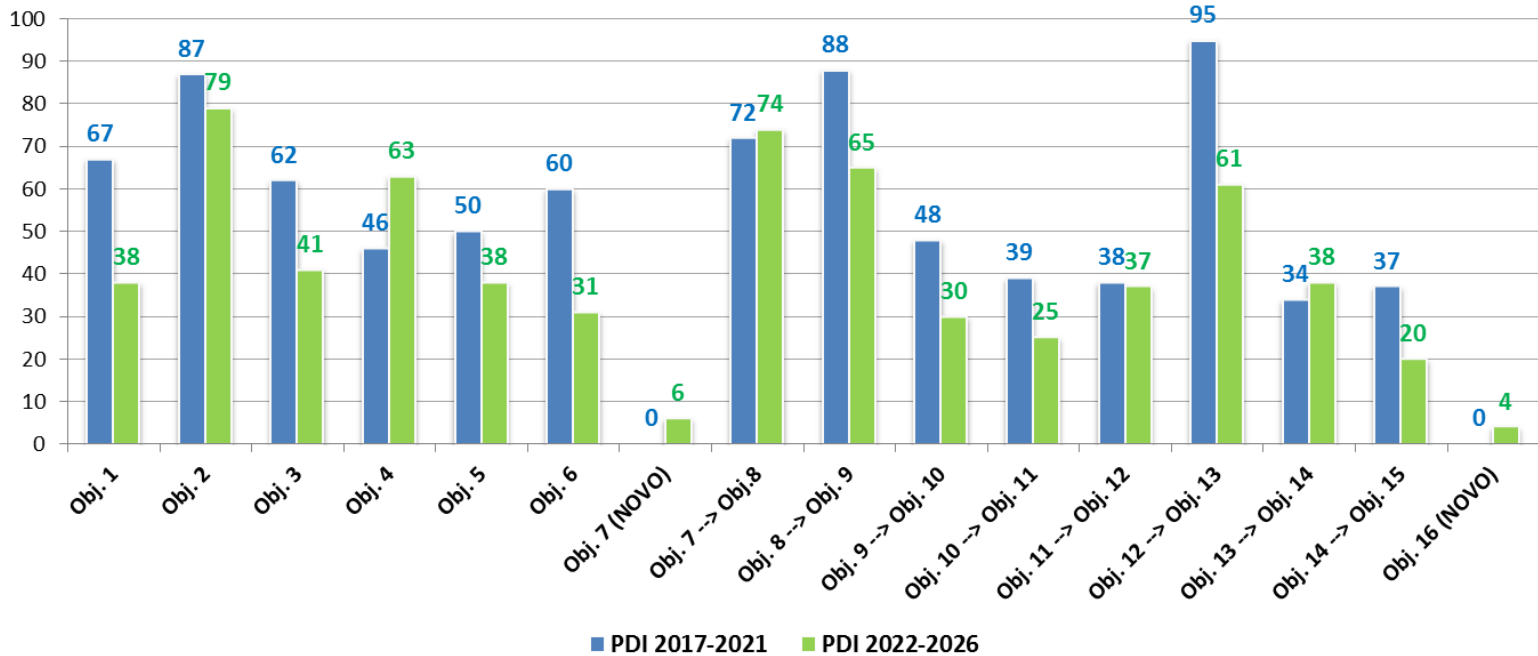
NOVA: Ampliar as fontes de receita provenientes de setores governamentais e não governamentais (sugestão PROAD, adaptada pela Copladi)

Número de ações apresentadas nas Oficinas

Macrounidade	PROPLAN	PROGRAD	PROGPI	PRAE	PROAD	NAI	CPA	COPESI	CPTO	CEAD	CRI	COMSO	AUDIN	OUVIDORIA	DTIC	CCBS	CCET	CCH	CLA	AC	BC	CCJP	PROEXC	PROGEPE	TOTAL
Data	Apresentação OFICINA 28/04					Apresentação OFICINA 30/04									Apresentação OFICINA 05/05					Apresentação OFICINA 12/05					
Número de ações apresentadas nas oficinas	54	16	37	20	15	14	16	6	6	10	32	13	8	3	13	267	74	12	18	26	47	58	11	70	846
Número de ações após revisão Copladi / Proplan	55	16	37	20	15	13	10	5	6	10	32	13	8	3	13	117	37	13	18	25	45	60	24	55	650

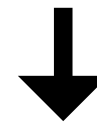
Comparativo entre PDI vigente e novo

Número de ações por Objetivo Estratégico



PDI 2017-2021

14 Objetivos
71 Iniciativas
823 ações



PDI 2022-2026

16 Objetivos
77 Iniciativas
650 ações
(-21%)

VISÃO: Ser reconhecida como referência na produção e difusão de conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural, comprometida com as transformações da sociedade e com a transparência organizacional.

1. Garantir a produção, difusão e preservação do saber em todos os campos do conhecimento

2. Formar cidadãos com consciência humanista, crítica e reflexiva, comprometidos com a sociedade e sua transformação, qualificados para o exercício profissional

3. Estender à sociedade os benefícios da criação cultural, artística, literária, científica e tecnológica, voltados para o desenvolvimento sustentável, inclusão social e inovação, gerados presencial e virtualmente na Instituição

4. Garantir o fortalecimento da transparência organizacional

5. Garantir o desenvolvimento de pesquisas de base e aplicada, especialmente as vinculadas aos Programas de Pós- Graduação *Stricto Sensu*

6. Fomentar intercâmbio com entidades públicas, privadas, organizações e movimentos sociais

7. Desenvolver a cultura e a prática da inovação e fomentar a proteção da produção intelectual da universidade

**RESULTADOS
INSTITUCIONAIS**

8. Promover melhorias na estrutura organizacional

9. Promover melhorias no processo organizacional

10. Promover a integração da comunidade universitária, com melhoria das condições de estudo, convivência e ações de assistência estudantil, vinculadas às atividades-fim da Universidade

**PROCESSOS
INTERNOS**

11. Melhorar as condições de trabalho de servidores docentes e técnico-administrativos

12. Fortalecer e aprimorar a política de qualificação e capacitação de servidores docentes e técnico-administrativos

13. Ampliar, modernizar e preservar a infraestrutura física institucional

14. Garantir a infraestrutura e equipamentos de tecnologia de informação e aprimorar a governança digital, promovendo oferta de serviços digitais e participação social por meio digital

15. Prover, manter e acompanhar o quadro de servidores às necessidades institucionais

**PESSOAS E
RECURSOS**

16. Promover e aperfeiçoar a sustentabilidade da gestão orçamentária e financeira

**ORÇAMENTÁRIA
E FINANCEIRA**

MISSÃO: Produzir e disseminar o conhecimento nos diversos campos do saber, contribuindo para o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanista, crítica e reflexiva, preparando profissionais competentes e atualizados para o mundo do trabalho e para a melhoria das condições de vida da sociedade.

<http://www.unirio.br/copladi/pasta-paginas/plano-de-desenvolvimento-institucional-2022-2026>

pdi2022-2026@unirio.br

