



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

INSTRUÇÃO NORMATIVA SOMA N.º 02 DE 28 DE DEZEMBRO DE 2021.

EMENTA: Instituição do Plano de Desenvolvimento da Unidade Superintendência de Operações e Manutenção – PDU SOMA 2021-2023.

O Superintendente de Operações e Manutenção, no uso de suas atribuições estatutárias e regimentais delegadas pelo Magnífico Reitor,

CONSIDERANDO o que dispõe o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFF de 2018-2022, que tem como eixo central a reorganização institucional pós-expansão;

CONSIDERANDO a necessidade de desdobramento do planejamento tático e operacional da SOMA, órgão criado na UFF através da Decisão CUV 028/2019, publicada no Boletim de Serviço de 08/05/2019, para o seu alinhamento com a planejamento estratégico do PDI em vigor;

CONSIDERANDO a conclusão dos trabalhos da Comissão do PDU SOMA 2021-2023, designada através da DTS/SOMA nº 02/2021, alterada pela DTS/SOMA nº 03/2021, em 29 de outubro de 2021.

RESOLVE:

1. Instituir o Plano de Desenvolvimento da Unidade Superintendência de Operações e Manutenção – PDU SOMA 2021-2023, que se encontra em anexo.
2. Esta Instrução Normativa entrará em vigor na data de sua publicação no Boletim de Serviço da UFF.

MARIO AUGUSTO RONCONI
Superintendente de Operações e Manutenção
#####

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE 2021-2023

SOMA

SUPERINTENDÊNCIA DE OPERAÇÕES E MANUTENÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE****REITOR**

Antonio Claudio Lucas da Nóbrega

VICE-REITOR

Fabio Barboza Passos

SUPERINTENDÊNCIA DE OPERAÇÕES E MANUTENÇÃO

Mario Augusto Ronconi

**COORDENAÇÃO DE
TRANSPORTE, SEGURANÇA E
LOGÍSTICA**

Carlos Alberto Belmont

**COORDENAÇÃO DE
MANUTENÇÃO**

Adalberto Caldas Marques Filho

DIVISÃO DE TRANSPORTE

Nilo José Ribeiro Pinto

DIVISÃO DE BENS MÓVEIS

Carlos Eduardo da Silva Ramos

**DIVISÃO DE SEGURANÇA E
LOGÍSTICA**

Luiz Claudio Ramos

DIVISÃO DE BENS IMÓVEIS

Henrique Brunno Rocha Silva

**Comissão responsável pela elaboração do PDU SOMA 2021-2023
(conforme DTS/SOMA nº 02 de 19/04/2021, alterada pela DTS/SOMA nº 03
de 10/08/2021)**

Presidente

Nilo José Ribeiro Pinto

Membros

Camile Ferreira Nogueira

Claudenir Ramos da Assumpção

Guilherme Cavalcante Diogo

Tatiane de Souza Marques

MENSAGEM DO SUPERINTENDENTE

A Superintendência de Operações e Manutenção foi criada em 24/04/2019 a partir da reestruturação organizacional da UFF com o desmembramento parcial da Pró-Reitoria de Administração e da Superintendência de Arquitetura e Engenharia. O objetivo da Administração naquele momento era dinamizar e integrar as áreas de transporte, segurança, logística e manutenção de bens móveis e imóveis em um órgão específico cujas atribuições abrangessem desde o apoio na licitação de serviços, fiscalização técnica, gestão de contratos até o planejamento operacional e gestão de seus processos internos.

Em março de 2020, fomos duramente surpreendidos com a rápida expansão do novo coronavírus em nosso país e nos vimos obrigados a reorientar as nossas ações de gestão e de operações para o enfrentamento pandêmico. Em razão da essencialidade dos serviços prestados pela SOMA, imprescindíveis à continuidade de pesquisas e do funcionamento de nosso hospital universitário e tantos outros setores primordiais, mantivemos o atendimento presencial, remoto e híbrido durante todo esse ciclo e atuamos nos bastidores em ações históricas, como a força-tarefa de transporte intermunicipal de profissionais de saúde do Hospital Universitário Antônio Pedro, auxílio logístico para o transporte de vacinas e de insumos para a produção de álcool em gel e máscaras face shield, implantação do drive-thru no Campus do Gragoatá para garantir um ponto vacinal contra a COVID-19 em uma parceria com a Prefeitura Municipal de Niterói para o atendimento dos munícipes, bem como todas as atividades de manutenção de edificações, equipamentos e jardins das unidades da UFF na sede e fora dela, de forma que as atividades inadiáveis não fossem impactadas.

De abril/2019 até o momento presente, a SOMA não apenas contribuiu com o funcionamento da UFF tanto em Niterói como nas unidades fora da Sede como também implementou uma série de novos contratos, como por exemplo o TáxiGov, o leilão oficial de veículos inservíveis, a manutenção de bombas hidráulicas e de subestações elétricas, a poda de árvores e tantos outros serviços já em execução ou em fase de elaboração de estudos preliminares e de termos de referência pelos técnicos de nossas áreas. A capacitação do corpo técnico e dos colaboradores terceirizados que atuam em nossos contratos também tem sido uma preocupação permanente desde o surgimento de nossa Superintendência, e diversas ações de treinamento já foram realizadas e outras estão em andamento.

A SOMA é uma unidade administrativa que reforça, desde a sua implantação, o papel social da UFF, sobretudo em uma fase crítica de saúde coletiva como a atual, em que o fazer científico impacta tão positivamente na geração de conhecimento e tecnologias que preservem vidas. As nossas atividades internas foram e têm sido decisivas nesse contexto histórico de desafios e superações. Em memória de todos os nossos servidores e amigos perdidos para esta tragédia sanitária que ainda perpassamos, dedicamos este Plano de Desenvolvimento da Unidade e nos comprometemos a honrar suas histórias e trajetórias na Universidade.

Niterói, 29 de outubro de 2021.

MARIO AUGUSTO
RONCONI:830965
Assinado de forma digital
por MARIO AUGUSTO
RONCONI:83096566887
Dados: 2021.12.28
03:06:26 -03'00'

Mario Augusto Ronconi 66887

Superintendente da Superintendência de Operações e Manutenção

CARLOS ALBERTO
BELMONT:11754081
Assinado de forma digital por
CARLOS ALBERTO
BELMONT:11754081746
Dados: 2021.12.28 03:08:28 -03'00'

Carlos Alberto Belmont 746

Substituto Eventual do Superintendente da Superintendência de Operações e Manutenção

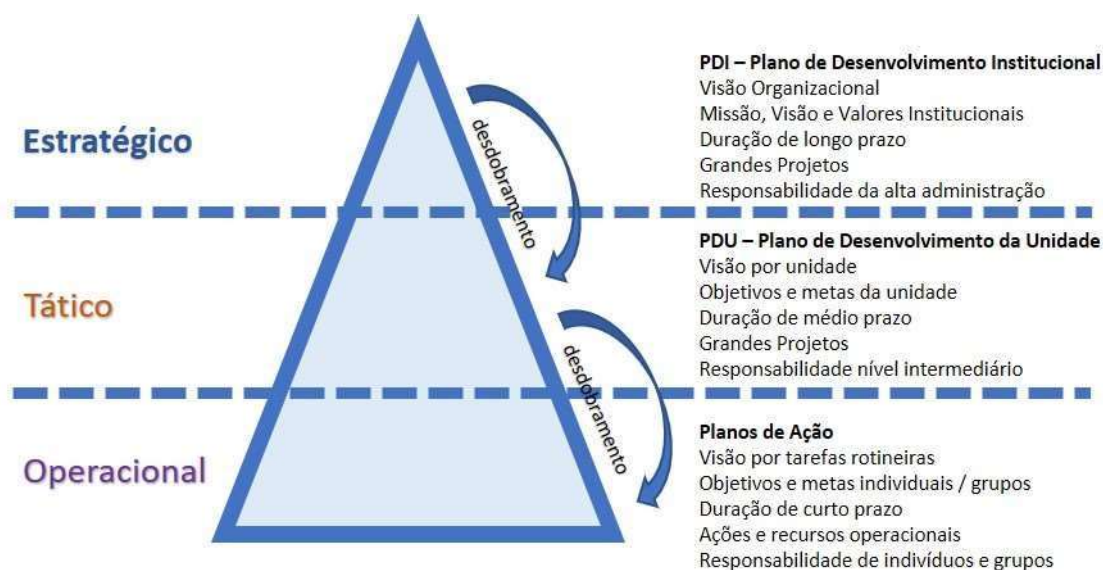
SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 HISTÓRICO | 7 |
| 3 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA | 9 |
| 3.1 QUADRO DEMONSTRATIVO DOS CARGOS EM COMISSÃO E DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS DA SUPERINTENDÊNCIA DE OPERAÇÕES E MANUTENÇÃO DA UFF | 9 |
| 3.2 DAS COMPETÊNCIAS DA SUPERINTENDÊNCIA DE OPERAÇÕES E MANUTENÇÃO – SOMA | 10 |
| 4 INFRAESTRUTURA FÍSICA | 11 |
| 5 PERFIL DO CORPO TÉCNICO | 12 |
| 6 PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL | 19 |
| 6.1 MISSÃO | 20 |
| 6.2 VISÃO | 20 |
| 6.3 VALORES INSTITUCIONAIS | 20 |
| 6.4 DIAGNÓSTICO | 21 |
| 6.4.1 Matriz SWOT | 21 |
| 6.5 IDENTIFICAÇÃO, OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DOS PROBLEMAS | 22 |
| 6.6 PLANO DE AÇÃO, INDICADORES E METAS | 22 |
| 6.7 PLANO DE EXECUÇÃO | 25 |
| 7 GESTÃO DO PLANO | 26 |
| 7.1 MONITORAMENTO | 26 |
| 7.2 ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO | 26 |
| 8 GESTÃO DE RISCOS | 27 |
| 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 30 |

1 INTRODUÇÃO

O Plano de Desenvolvimento da Unidade Superintendência de Operações e Manutenção – PDU SOMA, através do planejamento tático e operacional, traduz os objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente, concebido pela alta administração, em objetivos e metas claras e factíveis para todos os integrantes deste órgão.

Figura 1: Níveis de atuação do planejamento.



Fonte: UFPA, 2011¹ apud UFF, 2020.

Este documento apresenta um conjunto de metas e ações estabelecidas com o consenso de um grupo de trabalho representativo das Coordenações e Divisões que compõem a SOMA, apontando um planejamento para alcance dos objetivos elencados.

¹ Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2011-2015. Belém: EDUFPA, 2011. Disponível em: < http://www.proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI_2011-2015.pdf>.

2 HISTÓRICO

A Superintendência de Operações e Manutenção, doravante denominada SOMA, é órgão integrante da administração central da Universidade Federal Fluminense – UFF, vinculado diretamente à Reitoria, criada em decorrência do desmembramento da estrutura da Superintendência de Arquitetura e Engenharia – SAEN e da Pró-Reitoria de Administração – PROAD, por meio da decisão CUV nº 28/2019.

Desde a sua criação em 2019, a SOMA implementou importantes ações a fim de encontrar soluções para o melhor funcionamento operacional das unidades. A partir da análise de informações e dados coletados junto às unidades, compreendendo as demandas comuns a todos os campi ou específicas, constatou-se a necessidade de requisitar a contratação de novos serviços, nas seguintes áreas:

- Serviços continuados de apoio operacional na Divisão de Transporte (motoristas, mecânico a diesel, lavador de veículos e supervisor de transporte);
- Serviços de transporte terrestre ou agenciamento/intermediação de transporte terrestre dos servidores a serviço dos UFF (Taxigov);
- Serviços continuados de manutenção preventiva e corretiva em Subestações Abaixadoras de Energia Abridadas e em Poste, Cabines de Proteção de média tensão, Redes de distribuição de média tensão e Quadros Gerais de Baixa Tensão;
- Serviços de manutenção preventiva e/ou corretiva nos equipamentos de Bomba de recalque, auto aspirante e/ou motores de indução d'água e de esgoto da UFF;
- Serviços de Descupinização nas instalações da UFF;
- Serviços de preparação, organização e condução de leilões públicos de bens inservíveis, através de Leiloeiro Oficial, no âmbito da Universidade Federal Fluminense.

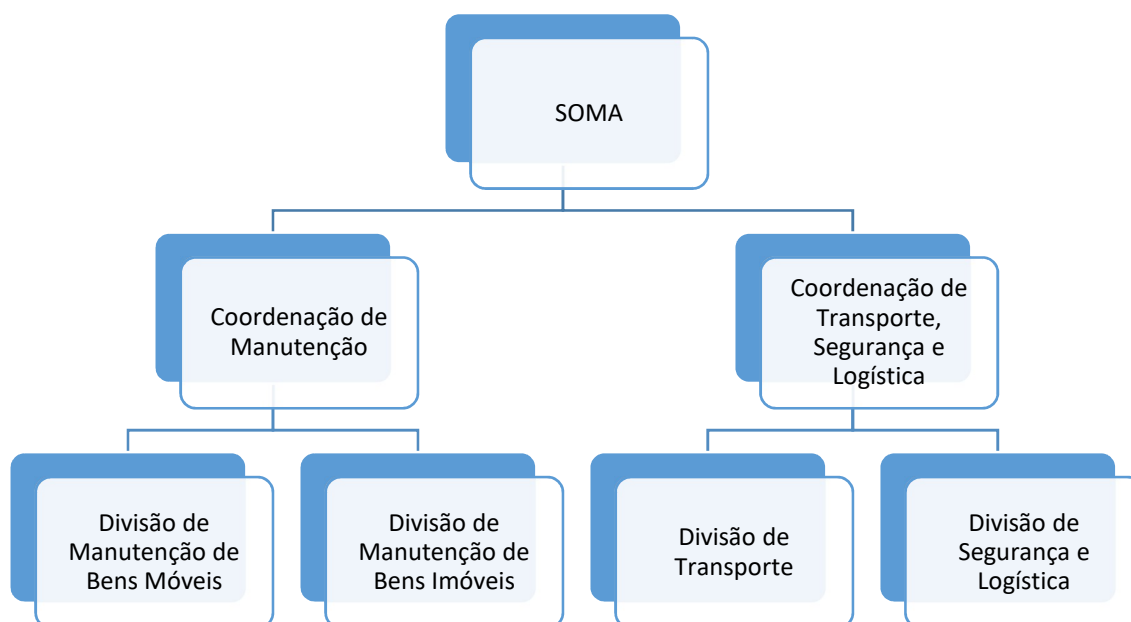
É importante ressaltar o papel ativo da SOMA em parcerias internas ou externas, como por exemplo: suporte logístico na vacinação contra a COVID-19

no Campus do Gragoatá, em parceria com a Prefeitura Municipal de Niterói; colaboração junto ao Comitê Gestor do projeto do navio Ciências do Mar; serviço de entrega expressa de pequenos volumes, documentos e processos, no interesse da UFF, para toda a região metropolitana do estado do Rio de Janeiro, através do Sistema de Gerenciamento de Veículos Automotores (SISAUTO); ações conjuntas com a SAEP, por meio da gestão integrada; estudo de viabilidade junto à ENEL para implantação de ônibus elétricos (e-BusUFF); treinamento da Norma Regulamentadora 33 (Segurança e Saúde em Espaços Confinados) para os profissionais; o transporte de profissionais da saúde do HUAP, com circulação da frota 24 horas por dia, sete dias por semana; o transporte de costureiras para confecção das máscaras para a Frente UFF, além de todo o suporte logístico nas ações da UFF em parceria com as instituições públicas e privadas no combate à COVID-19.

3 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A Superintendência de Operações e Manutenção é uma unidade administrativa vinculada ao Gabinete do Reitor da UFF, sendo responsável por gerenciar as atividades de manutenção de bens móveis e imóveis, conservação, limpeza, transporte, logística e segurança.

A SOMA conta com a seguinte estrutura:



3.1 QUADRO DEMONSTRATIVO DOS CARGOS EM COMISSÃO E DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS DA SUPERINTENDÊNCIA DE OPERAÇÕES E MANUTENÇÃO DA UFF

| UNIDADE | SIGLA | UORG | FUNÇÃO | QUANT. POR FUNÇÃO | CD/FG |
|--|-----------|------|-------------------|-------------------|-------|
| Superintendência de Operações e Manutenção | SOMA | 2305 | Superintendente | 1 | CD-3 |
| Coordenação de Manutenção | CMA/SOMA | 2307 | Coordenador | 1 | CD-4 |
| Divisão de Manutenção de Bens Móveis | DMBM/CMA | 2308 | Chefia de Divisão | 1 | FG-1 |
| Divisão de Manutenção de Bens Imóveis | DMBI/CMA | 2309 | Chefia de Divisão | 1 | FG-1 |
| Coordenação de Transporte, Segurança e Logística | CTSL/SOMA | 2310 | Coordenador | 1 | CD-4 |
| Divisão de Transporte | DTR/CTSL | 1327 | Chefia de Divisão | 1 | FG-1 |

| | | | | | |
|----------------------------------|----------|------|-------------------|---|------|
| Divisão de Segurança e Logística | DSL/CTSL | 1331 | Chefia de Divisão | 1 | FG-1 |
|----------------------------------|----------|------|-------------------|---|------|

Vale ressaltar que, em virtude do Decreto nº 9739, de 28 março 2019, que extinguiu determinadas Funções Gratificadas e suas respectivas unidades organizacionais no âmbito da UFF, será necessária a revisão do Regimento Interno da SOMA, que está em processo de implementação.

Salientamos que, entre as alterações a serem feitas no Regimento Interno, encontram-se novas atribuições na DMBI/CMA, como a gestão de contas públicas e estudos permanentes de dimensionamento de consumo de serviços de energia elétrica e saneamento básico.

3.2 DAS COMPETÊNCIAS DA SUPERINTENDÊNCIA DE OPERAÇÕES E MANUTENÇÃO - SOMA

De acordo com o seu Regimento Interno, art. 7º, compete à SOMA:

- planejar, orientar, supervisionar, coordenar, administrar e executar as atividades referentes à manutenção de bens móveis e imóveis;
- II - gerenciar os serviços de manutenção das edificações e suas instalações elétricas, hidráulicas, de refrigeração e de gás;
- III - atuar na conservação ou recuperação da capacidade funcional dos bens imóveis, mantendo o mesmo layout e uso existente;
- IV - supervisionar a conservação, limpeza, controle do estacionamento e jardinagem dos *Campi* da UFF;
- V - controlar o sistema viário, a manutenção e conservação das vias, sistemas de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos, drenagem pluvial, energia e equipamentos públicos, entre outros;
- VI - gerenciar a frota dos veículos oficiais da UFF, incluindo o transporte de pessoas e de bens;
- VII - gerenciar as ações pertinentes à segurança patrimonial e de pessoas no âmbito da UFF;
- VIII –manter a interação junto aos outros Órgãos da Administração Central e Unidades Universitárias em ações comuns;
- IX - propor normas, regulamentos e instruções referentes à gerência e utilização da infraestrutura dos *Campi* e zelar pelo cumprimento das normas vigentes;
- X - analisar e encaminhar as solicitações de projetos compreendendo planejamento e/ou intervenção no espaço físico, laudos e pareceres técnicos pertinentes à SOMA.
- XI - apresentar periodicamente, e sempre que solicitado, as informações sobre as ações desenvolvidas;
- XII - indicar gestor e fiscal para os contratos executados no âmbito de atuação da Superintendência.

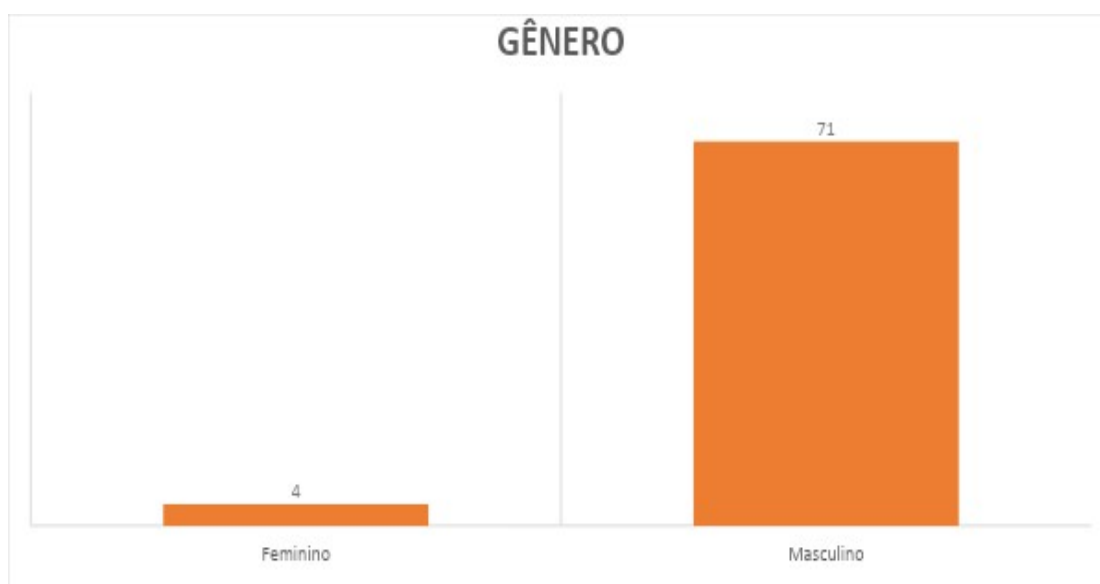
4 INFRAESTRUTURA FÍSICA

A SOMA mantém suas atividades no Campus do Gragoatá, situado à Rua Professor Marcos Waldemar de Freitas Reis, s/n, São Domingos, Niterói – RJ, contendo a Superintendência e a CMA/SOMA e suas Divisões no Bloco B e o Almoxarifado no Térreo da Biblioteca Central do Gragoatá (BCG/SDC), e no Campus Mequinho, situado à Av. Jansen de Melo, 174, Centro, Niterói – RJ, com a CTSL/SOMA e suas Divisões. Possui também uma oficina de refrigeração no Campus Valonguinho, situado à Av Visconde do Rio Branco, s/n, Centro, Niterói – RJ.

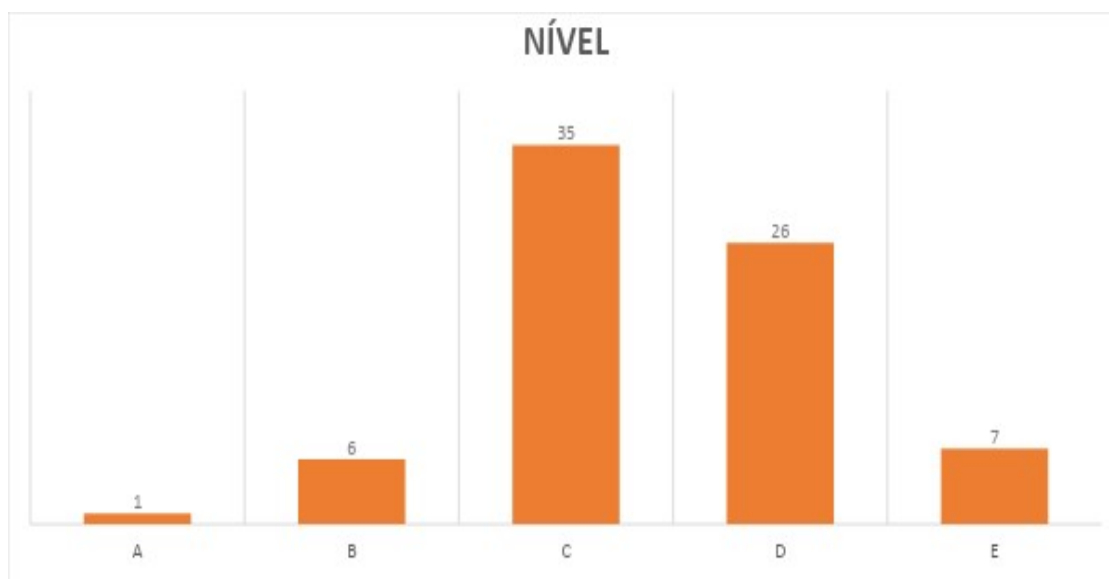
5 PERFIL DO CORPO TÉCNICO

O quadro de pessoal Técnico-Administrativo da Superintendência de Operações e Manutenção é composto, atualmente, por 75 servidores, que atuam diretamente nas atividades da SOMA através dos seus diversos setores.

A seguir serão demonstrados, por meio de gráficos, as seguintes classificações: gênero, nível e tempo de serviço público, idade, cargos, cargos com concursos vedados pelo Decreto nº 10.185, de 20/12/2019 e cargos extintos pela Lei Federal nº 9.632, de 07/05/1998.

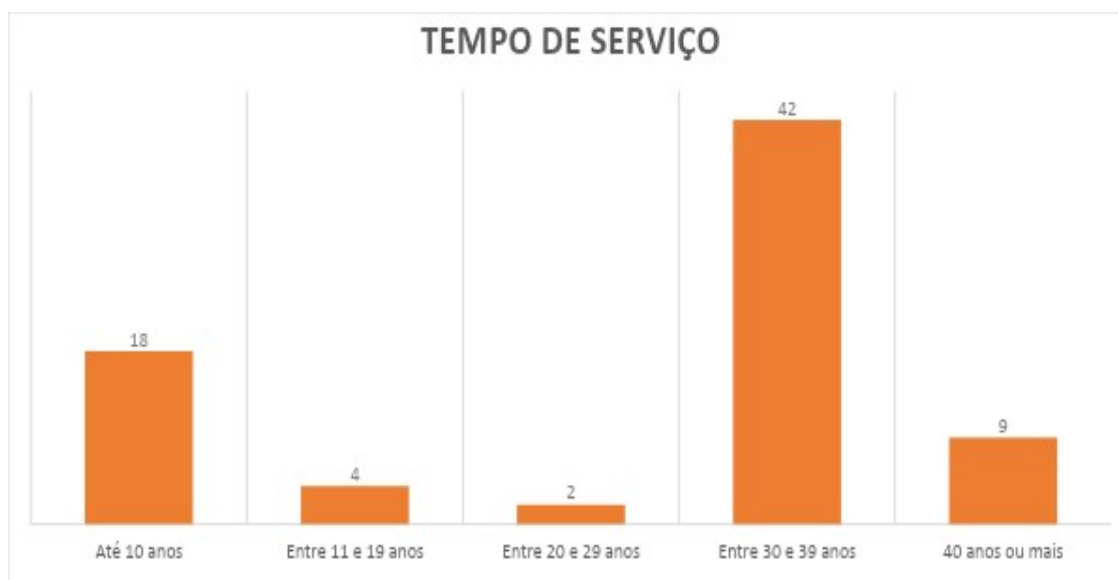


Quanto ao gênero, 71 são do gênero masculino e 4 são do gênero feminino.



Quanto ao nível de classificação no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos (PCCTAE):

- 01 é do nível A (ensino fundamental incompleto), que foi extinto pela Lei 9.632/98;
- 06 são de nível B (ensino fundamental incompleto), dos quais 04 são cargos extintos pela Lei 9.632/98, 02 são servidores anistiados;
- 35 são de nível C (ensino fundamental completo), dos quais 08 são cargos extintos pela Lei 9.632/98;
- 26 são de nível D (ensino médio profissionalizante ou médio completo), dos quais 07 são cargos com concursos vedados pelo Decreto 10.185/19 e 05 são cargos extintos pela Lei 9.632/98; e
- 07 são de nível E (ensino superior completo).

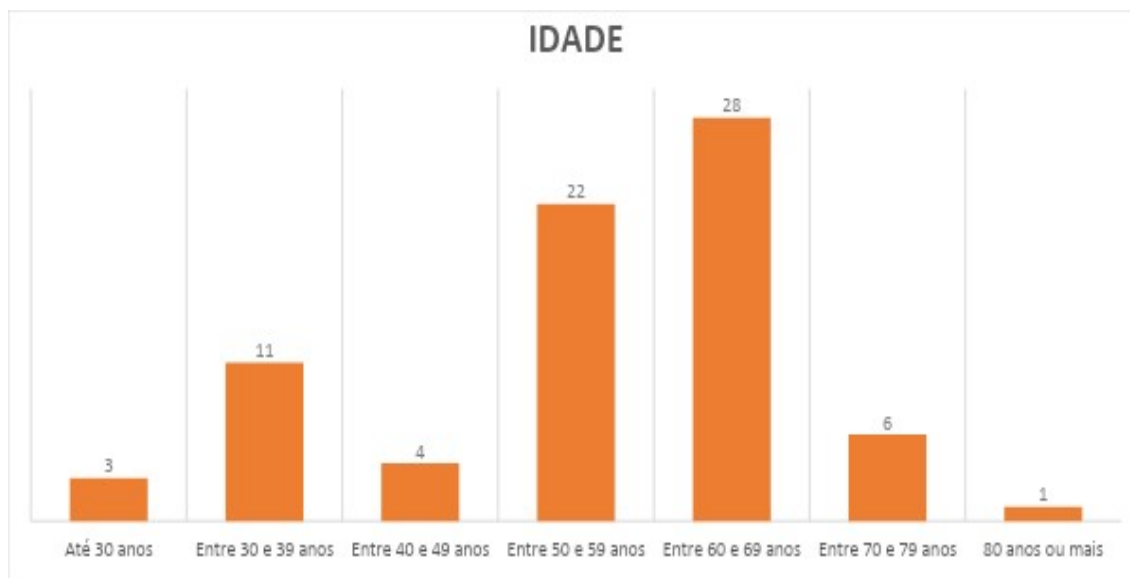


Quanto ao tempo de serviço:

- 18 têm até 09 anos de serviço público;
- 04 têm entre 10 e 19 anos de serviço público;
- 02 têm entre 20 e 29 anos de serviço público;
- 42 têm até 30 e 39 anos de serviço público; e
- 09 têm mais de 40 anos de serviço público.

Com isso, considerando o tempo de serviço trabalhado para que o servidor tenha o direito de se aposentar, a SOMA pode ter um total de 51 servidores se aposentando nos próximos anos, sendo que desse total, 15 são

ocupantes de cargos extintos e 03 são ocupantes de cargos com concursos vedados.

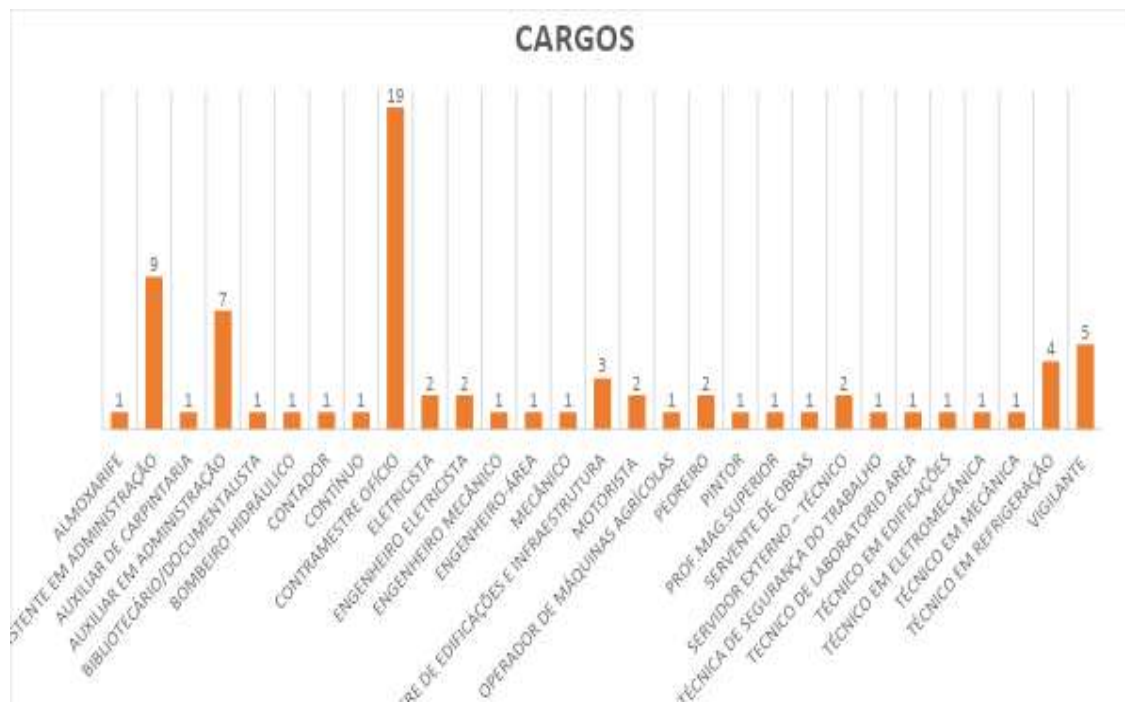


Com relação às idades dos servidores:

- 03 têm até 30 anos;
- 11 têm entre 30 e 39 anos;
- 04 têm entre 40 e 49 anos;
- 22 têm entre 50 e 59 anos;
- 28 têm entre 60 e 69 anos;
- 06 têm entre 70 e 79 anos.
- 01 tem mais de 80 anos.

Dos 06 servidores que têm entre 70 e 79 anos, 01 possui 73 anos. Com isso, durante a vigência deste PDU, 01 servidor se aposentará compulsoriamente.

A SOMA possui 02 empregados anistiados, um com 80 anos e outro com 73 anos. Essa modalidade de empregado público é regida pela Lei nº 8.878, de 11/05/1994 na qual não ocorre amparo legal para aposentadoria compulsória.

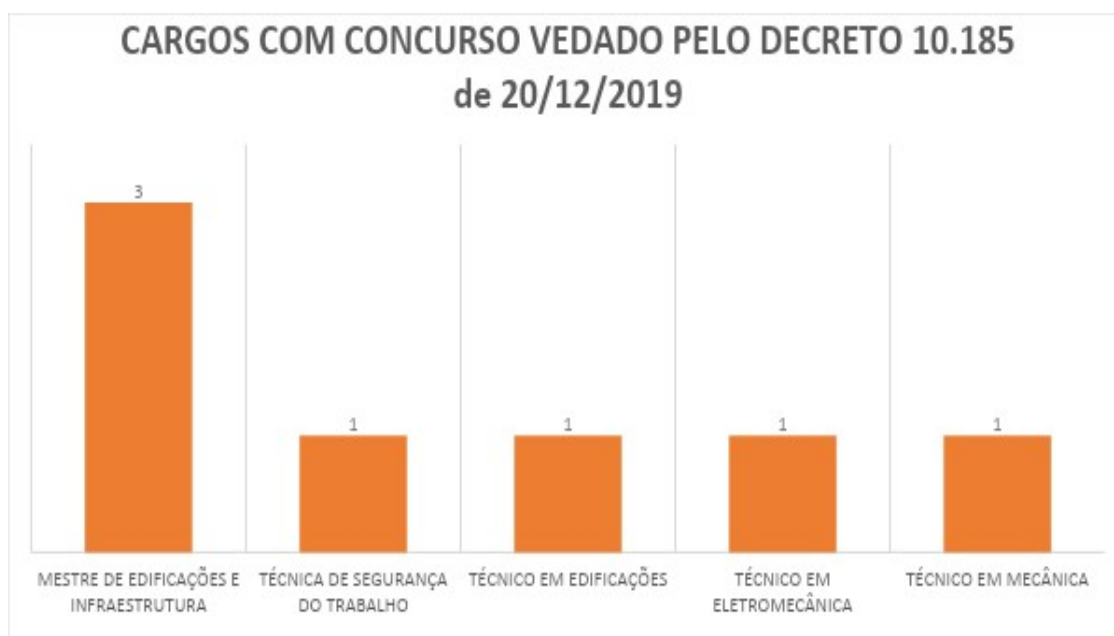


Quanto aos cargos:

- 1 é Almozarife;
- 9 são Assistentes em Administração;
- 1 é Auxiliar em Carpintaria;
- 7 são Auxiliares em Administração;
- 1 é Bibliotecário-Documentalista;
- 1 é Bombeiro Hidráulico;
- 1 é Contador;
- 1 é Contínuo;
- 19 são Contramestres-Ofício;
- 2 são Eletricistas;
- 2 são Engenheiros Eletricistas;
- 1 é Engenheiro Mecânico;
- 1 é Engenheiro-área;
- 1 é Mecânico;
- 3 são Mestres de Edificações e Infraestrutura;
- 2 são Motoristas;
- 1 é Operador de Máquinas Agrícolas;
- 2 são Pedreiros;
- 1 é Pintor;

- 1 é Professor do Magistério Superior;
- 1 é Servente de Obras;
- 1 é Técnico de Segurança do Trabalho
- 1 é Técnico de Laboratório Área
- 1 é Técnico em Edificações
- 1 é Técnico em Eletrotécnica
- 1 é Técnico de Mecânica
- 4 são Técnicos em Refrigeração
- 5 são Vigilantes; e
- 2 são Servidores Externos – Técnicos.

Durante a vigência deste PDU, serão preenchidas, via concurso, 01 vaga de Arquiteto e Urbanista, 01 vaga de Engenheiro Eletricista e 01 vaga de Engenheiro Mecânico.



Dos cargos com concurso vedado pelo Decreto nº 10.185 de 20/12/2019:

- 3 são de Mestre em Edificações e Infraestrutura;
- 1 é de Técnico de Segurança do Trabalho;
- 1 é de Técnico em Edificações;
- 1 é de Técnico em Eletrotécnica; e
- 1 é de Técnico em Mecânica.

Com isso, dos 75 cargos da SOMA, 07 estão com concursos vedados. Considerando que estes representam cerca de 9 % da força de trabalho lotada na SOMA, ocorrendo a vacância do cargo nas hipóteses legais desses servidores, será necessária uma reestruturação administrativa, o que pode levar a contratação de serviços de execução indireta (terceirização).



Dos cargos extintos pela Lei nº 9.632/98:

- 1 é Almojarife;
- 1 é Auxiliar de Carpintaria;
- 1 é de Bombeiro Hidráulico;
- 1 é de Contínuo;
- 2 são de Eletricistas;
- 1 é de Mecânico;
- 2 são de Motoristas;
- 2 são de Pedreiros;
- 1 é de Pintor;
- 1 é de Servente de Obras; e
- 5 são de Vigilantes

Com isso, dos 75 cargos da SOMA, 18 foram extintos. Considerando que estes representam cerca de 24 % da força de trabalho lotada na SOMA, diante da vacância dos cargos nas hipóteses legais desses servidores, será necessária uma reestruturação administrativa, podendo ser gerada uma demanda para contratação de serviços de execução indireta (terceirização).

6 PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL

O planejamento estratégico conceitua-se como metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a maior interação com o ambiente.

Trata-se de um processo contínuo durante o qual são definidos e revisados a missão da organização, a visão do futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam à mudança desejada. Portanto, o nível estratégico está voltado aos objetivos do órgão e à sua eficácia e efetividade.

O planejamento tático, por sua vez, é a metodologia administrativa cuja finalidade é otimizar determinada área de resultado, e não a organização como um todo. É nele que se verifica a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas gerais estabelecidos no planejamento estratégico em metas e objetivos mais circunscritos.

O planejamento tático tem abrangência mais limitada, em nível departamental. Por se tratar de plano mais específico, as decisões podem ser tomadas por pessoas que ocupam cargos de alta direção no próprio departamento. Ressalta-se o menor intervalo de tempo em que as ações são executadas, geralmente no período de um a três anos, mensurando ações para futuro mais próximo do que ao que o planejamento estratégico visa, ou seja, em médio prazo. Por fim, quanto ao planejamento operacional, dele decorrem as ações e metas setoriais traçadas em nível tático para atingir os objetivos definidos nas decisões estratégicas. Neste modelo, os envolvidos executam as ações em curto prazo, geralmente no período de três a seis meses. Em síntese, trata-se da formalização, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais do órgão.

Com base nessas definições de planejamento, verifica-se que as metodologias dispostas nos planejamentos tático e operacional são as que melhor se enquadram na estratégia da SOMA. Isso porque os trabalhos propostos na construção do PDI 2021-2023 possuem as seguintes características:

- a) Especificam ações de médio prazo;

b) Decorrem, em grande parte, de decisões tomadas pela Administração Central da UFF;

c) Envolvem a execução de ações e metas a serem aplicadas em curto prazo pela equipe da SOMA.

6.1 MISSÃO

A missão de uma organização é a sua finalidade, sua razão de ser. O critério de sucesso definitivo para uma organização é o desempenho no cumprimento da missão. É o porquê de sua existência. Desta forma, a SOMA tem por missão “gerenciar as atividades de manutenção de bens móveis e imóveis, conservação, limpeza, transporte, logística e segurança” no âmbito da UFF.

6.2 VISÃO

A visão da SOMA está atrelada às metas a serem alcançadas na perspectiva do PDU 2021-2023.

6.3 VALORES INSTITUCIONAIS

Os princípios são os valores ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações com clientes, fornecedores e parceiros.

Segundo VERGARA (2004), os valores são um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. Normalmente, os valores surgem agregados à missão, como uma simples relação ou de forma mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização.

Os valores incidem nas convicções que fundamentam as escolhas por um modo de conduta tanto de um indivíduo quanto em uma organização. São guias ou critérios para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer

pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão.

Desta forma, a SOMA apresenta seus princípios:

- ✓ Ética;
- ✓ Inovação;
- ✓ Transparência;
- ✓ Trabalho em equipe;
- ✓ Zelo com a coisa pública;
- ✓ Compromisso institucional;
- ✓ Visão sistêmica e estratégica;
- ✓ Responsabilidade socioambiental

6.4 DIAGNÓSTICO DA UNIDADE

6.4.1 Matriz SWOT

| FORÇAS | FRAQUEZAS |
|---|--|
| Equipe permanentemente capacitada para o exercício das respectivas atribuições | Falta de aderência do público usuário às rotinas padronizadas Cultura anterior desprovida de respeito aos prazos institucionais e normativas |
| Bom nível de recurso tecnológico nas atividades | Número insuficiente de servidores para atender à quantidade de contratos existentes Número considerável servidores em final de carreira com dificuldades em aderir às novas tecnologias |
| Qualidade no atendimento ao público externo e interno através de canais remotos e presenciais | Ausência e/ou falta de integração de sistemas Interferência de gestores locais na fiscalização de contratos Iminência de aposentadoria dos servidores e restrições legais de reposição das vagas |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| Parcerias com órgãos externos, como Prefeituras (substituição de lâmpadas, pintura e manutenção de unidades), Polícia Federal, Ministério Público Federal, Agência Brasileira de Inteligência (transferência de veículos), Enel (implantação do e-BusUFF), Exército Brasileiro (roçada, poda e manutenção dos campi). | Restrições orçamentárias e financeiras (contingenciamento de recursos, demora do repasse de financeiro pelo MEC) |
| Melhoria da tecnologia existente, aperfeiçoamento do SisAUTO para atendimento das demandas do Transporte conforme necessidade do setor, controle e acompanhamento dos chamados de manutenção preventiva e corretiva para gerenciamento dos processos | Mudanças na legislação, com o Decreto nº 10.185/2019 de vedação de nomeação de cargos e a reforma administrativa promovida pela PEC 32/2020 |
| Aumento da participação da área técnica e operacional no planejamento, estudo preliminar de contratação e elaboração dos termos de referência dos contratos. | Critérios de escolha das empresas licitadas sem atentar para os requisitos técnicos necessários e fatores supervenientes que impactam à boa execução dos serviços e o andamento do contrato junto à UFF. |

6.5 IDENTIFICAÇÃO, OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DOS PROBLEMAS

Em virtude das características pertinentes aos diversos tipos de serviços demandados nas estruturas da Universidade Federal Fluminense, a SOMA atua na fiscalização de contratos, principalmente, nas áreas predial, bens móveis, limpeza, transporte, logística e segurança.

Para esta finalidade, os servidores que desempenham essas funções acompanham a execução dos serviços contratados nas unidades acadêmicas e administrativas da UFF, tanto em Niterói como nas unidades fora da sede, e zelam pelo devido cumprimento dos critérios estabelecidos nos contratos, visando a melhor eficiência no atendimento a todos os usuários internos e externos.

Na medida em que os serviços contratados são executados, no decorrer de cada vigência, a fiscalização precisa avaliar, constantemente, se os requisitos especificados no Termo de Referência estão sendo atendidos adequadamente pela contratada, pois além de assegurar o pleno cumprimento dos mesmos, é preciso avaliar se o contrato com a empresa tem condições de ser prorrogado ou se é necessário ser encerrado e viabilizar uma nova licitação.

Também é fundamental identificar se o objeto do contrato e/ou as especificações nele contidas necessitam sofrer alguma modificação, a qual pode ocorrer por meio de aditivo contratual, quando possível, ou mediante a realização de nova licitação.

6.6 PLANO DE AÇÃO, INDICADORES E METAS

| UNIDADE RESPONSÁVEL | INICIATIVA | INDICADOR | EIXO TEMÁTICO | STATUS DA AÇÃO |
|---------------------------|---|-----------------------------------|---|---|
| Coordenação de Manutenção | Quantificar o número de bicicletários nos campi identificando sua localização para acompanhamento do crescimento dos mesmos | Número de equipamentos instalados | Transporte terrestre - Uso de bicicletas | Atualmente, há o levantamento do quantitativo referente aos campi Gragoatá, Valonguinho e Praia Vermelha. No campus do Valonguinho, foram remanejados os bicicletários que estavam nos fundos do campus para a entrada do mesmo, facilitando o seu uso. |
| Divisão de Transporte | Divulgar as rotas do BusUFF no UFF mobile disponível para IOS e Android | Horários oferecidos por rota | Transporte terrestre - Emissão de CO ² | As rotas estão disponíveis na página institucional da UFF em https://app.uff.br/busuff ou através do aplicativo UFF Mobile Plus, disponível nas plataformas Android https://play.google.com/store/apps/details?id=br.uff.uffmobile e IOS https://apps.apple.com/br/app/uff-mobile-plus/id1464200741 |

| | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|
| Divisão de Transporte | Regular os canos de descarga dos veículos da UFF | Número de veículos regulados | Transporte terrestre - Emissão de CO ² | Toda a frota de ônibus rodoviários e urbanos passa por manutenção constante para identificar e prevenir problemas mecânicos que interferem na emissão de CO ² . A previsão é preparar toda a frota de carros, vans, utilitários e caminhões até dezembro de 2022. |
| Divisão de Transporte | Realizar a aferição de tacógrafo dos veículos da UFF | Número de veículos com certificação de tacógrafo pelo INMETRO | Transporte terrestre - Emissão de CO ² | Até o momento, foi realizada a aferição de tacógrafo dos ônibus rodoviários e urbanos. Pretende-se realizar até dezembro de 2022, a aferição dos tacógrafos de vans e caminhões. |
| Divisão de Transporte | Realizar a manutenção preventiva e corretiva dos veículos da UFF | Número de veículos em uso com manutenção regularizada | Transporte terrestre - Emissão de CO ² | Toda a frota de veículos da UFF em uso passa por manutenção preventiva e corretiva de todos os itens. Há um plano de manutenção de frota a ser implementado em 2022. |
| Divisão de Transporte | Implementar ferramentas para otimizar a utilização dos veículos da UFF (TaxiGov e SisAUTO) | Número de viagens realizadas em cada sistema | Transporte terrestre - Emissão de CO ² | Em 2020, essas 2 soluções foram implantadas com sucesso na UFF. O Sistema de Gerenciamento de Veículos Automotores, SisAUTO, disponível em https://www.uff.br/?q=soma-divisao-de-transporte-implanta-o-sisauto-nova-ferramenta-de-transporte-da-uff e em https://www.transporte.uff.br ; e o TaxiGov, sistema de transporte por aplicativo para servidores, disponível em https://www.uff.br/?q=uff-regulamenta-o-taxigov-novo-sistema-de-transporte-de-servidores e em https://rj.taxigov.gov.br/ |
| Coordenação de Manutenção | Realizar manutenção hidráulica preventiva e corretiva, objetivando redução de custos (controle de vazamentos) | Número de manutenções realizadas | Consumo de água | As atividades de manutenção hidráulica constam nos relatórios de gestão da SOMA, publicados no site https://www.uff.br/?q=grupo/operacoes-e-manutencao |
| Coordenação de Manutenção | Realizar manutenção preventiva e corretiva de aparelhos de ar-condicionado | Número de manutenções realizadas | Consumo de energia | As atividades de manutenção preventiva e corretiva de aparelhos de ar condicionado constam nos relatórios de gestão da SOMA, publicados no site https://www.uff.br/?q=grupo/operacoes-e-manutencao |
| Coordenação de Manutenção | Realizar manutenção preventiva e corretiva de extintores de incêndio | Número de manutenções realizadas | Segurança nos campi | As atividades de manutenção preventiva e corretiva de extintores de incêndio constam nos relatórios de gestão da SOMA, publicados no site https://www.uff.br/?q=grupo/operacoes-e-manutencao |
| Coordenação de Manutenção | Realizar limpeza periódica dos reservatórios de água | Número de reservatórios limpos | Consumo de água | As atividades de limpeza periódica dos reservatórios de água constam nos relatórios de gestão da SOMA, publicados no site https://www.uff.br/?q=grupo/operacoes-e-manutencao |
| Coordenação de Manutenção | Remover ou substituir os reservatórios de água irregulares ou confeccionados | Número de reservatórios substituídos | Consumo de água | A atividade está em fase de planejamento e levantamento das áreas que possuem o reservatório com material impróprio. |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | com material impróprio, como amianto | | | |
| Coordenação de Manutenção | Sinalizar as vias da UFF (pedestre, bicicletas, veículos motorizados, entre outras), | Aumento realizado de rotas sinalizadas | Transporte terrestre - Emissão de CO ² | Esta iniciativa foi realizada nos campi Gragoatá, Valonguinho e Praia Vermelha. Contudo, a divulgação das rotas foi feita somente no campus do Gragoatá (encontra-se na entrada do campus), uma vez que se faz necessários ajustes dos outros dois mapas para posterior impressão e divulgação, com previsão de execução em 2022. |
| Coordenação de Manutenção | Realizar iluminação nas vias internas dos campi | Número de lâmpadas utilizadas | Segurança nos campi | A iniciativa foi realizada nos campi Gragoatá e Praia Vermelha. Nos campi fora da Sede, essa iniciativa é realizada pela própria empresa terceirizada de manutenção predial. |
| Coordenação de Transporte e Logística e Segurança | Câmeras de segurança nos campi em locais estratégicos | Número de equipamentos instalados | Segurança nos campi | Está sendo feito o projeto pela Escola de Engenharia chamado Monitora UFF - Legado, pelo professor Carlos Malcher, em parceria com a STI, o INEAC, a SOMA e a PROAD, a partir de agosto de 2021. O objetivo é mapear os locais mais vulneráveis e, mediante o reparo de câmeras existentes e a aquisição de novos equipamentos, iniciar o monitoramento dessas áreas até novembro de 2022. |
| Coordenação de Transporte, Segurança e Logística | Estudar a viabilidade da utilização de veículos que utilizem combustíveis menos poluentes e mais eficientes (veículos elétricos, a gás, biodiesel, entre outros) | Número de veículos que utilizam biocombustíveis | Transporte terrestre - Emissão de CO ² | Está em curso a análise jurídica da Procuradoria da Universidade junto da administração central (PROAD, PROPLAN, gabinete do reitor) da proposta enviada pela Enel-X, subsidiária da Enel, para implantação de ônibus elétricos na UFF (e-BusUFF). Disponível em https://www.uff.br/sites/default/files/inform-es/relatorio_soma_mai_2021.pdf > |
| Coordenação de Manutenção | Realizar manutenção elétrica preventiva e corretiva, objetivando redução de custos e segurança | Número de manutenções realizadas | Consumo de energia | As atividades de manutenção elétrica preventiva e corretiva constam nos relatórios de gestão da SOMA, publicados no site https://www.uff.br/?q=grupo/operacoes-e-manutencao |
| Coordenação de Manutenção | Disponibilizar mensalmente consumo energético da UFF | Número de quilowatts consumidos | Consumo de energia | Os dados serão disponibilizados por meio de compartilhamento de arquivos do Google Drive. |
| Coordenação de Manutenção | Disponibilizar mensalmente consumo de água da UFF | Número de metros cúbicos consumidos | Consumo de água | Os dados serão disponibilizados por meio de compartilhamento de arquivos do Google Drive. |
| Coordenação de Manutenção | Informar, nos novos prédios e naqueles onde forem realizadas grandes reformas, instalações hidro-sanitárias mais econômicas, tais como: torneiras com temporizadores; instalação de caixa acoplada de 6 litros; regulação dos registros da água. | Número de equipamentos instalados | Consumo de água | A iniciativa não foi realizada devido à priorização de outros serviços que surgiram por conta da situação de pandemia. Os materiais para fazer essas adaptações não são os materiais que costumam ser contratados (não possuímos em estoque). Para 2022, pretende-se incluir esta iniciativa no planejamento da unidade. |

6.7 PLANO DE EXECUÇÃO

| O que? | Por quê? | Quem? | Quando? | Onde? | Como? | Quanto? |
|--|--|-------------------------------|---|--|---|---|
| Implantação de Sistema online para solicitação de serviços, visando a melhor comunicação com os usuários e melhor registro das demandas. | Plataforma online para registro de serviços de manutenção para automatizar as solicitações, criar prazos de atendimento, criar um sistema oficial de comunicação entre os solicitantes, formalizar as demandas e analisar as estatísticas. | DMBI/CMA DMBM/CMA | A plataforma foi criada e está em operação a partir de novembro/2021, havendo um período de 6 meses para migração e ajustes no sistema. | Sistema CITSmart - https://citsmart-uff.centralit.com.br/ | Os funcionários do setor administrativo irão receber as demandas pelo portal e, de acordo com cada solicitação, encaminhar ao servidor que será responsável para sua execução. Após o serviço ser finalizado o servidor deverá dar baixa no sistema informando sua conclusão. | R\$ 1.200,00 por mês para o pagamento de dois estagiários. |
| Criação de hall no almoxarifado para controle de acesso e sala para informatização do controle de estoque. | Melhorar o controle de entrada e saída de materiais visando o planejamento de compras para restringir o acesso das pessoas e evitar a saída de materiais sem autorização. | DMBI/CMA DMBM/CMA | Dentro de 6 meses - a partir de julho de 2022. | Almoxarifado da SOMA, no Campus do Gragoatá. | Criar de espaço de controle com divisórias em eucatex com balcão de atendimento; criar sala com divisórias em eucatex para abrigar computador; disponibilizar um computador com acesso à internet e treinar o almoxarife na utilização de planilhas de controle. | Entre R\$ 6.000,00 e R\$ 7.000,00 |
| Instalar placas de identificação de locais e quantidades nos bicicletários dos 3 grandes campi da Sede. | Para que os usuários saibam os locais permitidos para estacionar suas bicicletas | DMBI/CMA | Novembro/2022 | Nos campi Gragoatá, Valonguinho e Praia Vermelha | Levantamento dos bicicletários nos grandes campi e o número de placas para sinalização nestes locais. | Previsão R\$ 4.000,00 |
| Implantação de novo contrato de portaria e zeladoria. | Há a necessidade de implantação de novos serviços e funcionalidades, como a supervisão noturna, a periodicidade no fornecimento de uniformes e mudança no uniforme da zeladoria | DSL/CTSL | A previsão é março/2022. | Em todos os campi do estado do Rio de Janeiro, exceto, Cachoeiras de Macacu e Iguaba Grande/ | Através da assinatura do contrato, determinações de serviço com designação e treinamento de gestores e fiscais, bem como a oferta de capacitação dos terceirizados contratados. | Previsão de R\$ 1.500.000,00 por mês, R\$ 18.000.000,00 por ano. |
| Desmobilização da frota inservível | Altos custos de abastecimento e manutenção | GABR SOMA PROAD SAEP | Outubro de 2021 a Setembro de 2022, podendo haver a prorrogação do contrato 19/2021 a critério da Administração. | Na sede da DTR/CTSL | Foram realizados o 1º lote de leilão de veículos e sucatas, bem como a doação de viaturas ociosas para a Prefeitura de Itaboraí e Instituto Federal Fluminense | Não aplicável. O leilão gera receitas de capital e as doações de viaturas foram não onerosas à UFF. |
| Implantação do contrato de equipe auxiliar para o transporte (motoristas, mecânico e lavador) | Há demanda de todos os setores da UFF por transporte e a extinção dos cargos da área de transporte não permitiu novas contratações de servidores | DTR/CTSL | 01/10/2020 a 01/10/2022, podendo ser renovado critério da Administração | Nos campi da UFF em Niterói e fora da Sede onde houver demanda de uso de viaturas | Através da assinatura do contrato, determinações de serviço com designação e treinamento de gestores e fiscais, bem como a oferta de capacitação dos terceirizados contratados. | Previsões mensal de R\$ 309.765,28 e anual de R\$ 3.717.183,36 |

7 GESTÃO DO PLANO

7.1 MONITORAMENTO

O acompanhamento deste PDU 2021-2023 será realizado mediante a revisão programada do mesmo para novembro de 2022, com vistas à sua readequação e projeção operacional até o fim da sua vigência.

7.2 ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

A atualização do plano de ação se dará com base no monitoramento previsto no item 7.1.

8 GESTÃO DE RISCOS

Todas as atividades organizacionais envolvem risco. Um risco é medido pela combinação de probabilidade da ocorrência de uma ameaça (ou oportunidade) e a magnitude de seu impacto. Para aumentar a possibilidade de alcançar os resultados almejados, as unidades devem realizar a gestão de riscos dos processos e projetos sob sua responsabilidade através da identificação, análise, avaliação e tratamento de cada risco.

A Administração Pública vem incorporando as melhores práticas relacionadas ao tema a partir da Instrução Normativa Conjunta (INC) 01/2016 dos extintos Ministério do Planejamento e Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. A norma determina que todos os órgãos e entidades no âmbito do Poder Executivo Federal devem adotar medidas para a implementação e atualização do modelo de gestão de riscos.

A gestão de riscos alinha-se continuamente com os objetivos organizacionais e está focada nas incertezas que podem impactar nos resultados. Essas iniciativas permitem que as áreas busquem eficiência, observando lacunas e criando planos e ações para suprir carências e, conseqüentemente, entregar melhores serviços aos seus diferentes públicos.

Aplicando especificamente ao PDU e considerando seu desenvolvimento, é importante a implementação da Gestão de Riscos na fase de planejamento. A palavra-chave em Gestão de Risco é antecipar, prevendo cenários e respostas. O PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir), ferramenta da qualidade que abordamos, por se tratar de um método cíclico, onde sempre o planejamento está presente, é importante que esses riscos estejam elencados, sendo sempre considerados nas etapas de Execução, Verificação e Padronização.

No âmbito da Superintendência de Operações e Manutenção (SOMA), também há riscos associados à saúde e segurança do trabalho, tanto por parte dos servidores como dos trabalhadores terceirizados. Estes estão expostos a diversos riscos que ameaçam a saúde e segurança dos trabalhadores, como: acidentes (choque elétrico, queda), riscos físicos (ruído, calor), riscos químicos (poeiras, tintas, gases), entre outros. Além dos riscos existentes de forma direta com as atividades desempenhadas, há o fator estrutural das unidades, que se torna um elemento prejudicial não só para os trabalhadores, mas também para

todos os transeuntes das dependências da Universidade. Estes podem sofrer queda, tropeçar ou ser acometidos por outro acidente ou incidente.

Até o presente momento, o setor de saúde e segurança do trabalho da Coordenação de Manutenção (CMA/SOMA), interveio por meio das seguintes ações: contratação de treinamentos acerca de assuntos de segurança do trabalho (NR 10 – eletricidade; NR 33 – espaço confinado; NR 35 – trabalho em altura e SEP – Sistema Elétrico de Potência); levantamento de equipamentos de proteção individual (EPI) necessários aos servidores e viabilização de compra, entrega e orientação a respeito de seu uso; elaboração de Ordens de Serviço de Segurança, documento este em que são registrados as atividades do servidor, riscos, EPIs e treinamentos necessários; viabilização de compra de equipamentos que tornem o trabalho mais eficiente e seguro, como escadas e outros equipamentos inerentes ao cotidiano de trabalho dos servidores da operação; ações educativas para conscientização acerca dos riscos das atividades dos servidores; elaboração de documento de gestão de segurança do trabalho para empresas terceirizadas; levantamento de locais com infraestrutura e sinalização inadequada no que tange à segurança do trabalho; apoio na elaboração dos Termos de Referência da unidade, na parte de segurança do trabalho.

Para a vigência do PDU, será necessária a continuidade dessas atividades, tendo em vista que a Universidade é vasta em sua extensão e em quantitativo de campi. Acrescido a isso, está em curso a elaboração de procedimentos de trabalho dos servidores, atualização dos EPIs existentes e solicitação de outros conforme necessidade. Por fim, também se faz necessária a contínua fiscalização e monitoramento das empresas terceirizadas, tanto no âmbito administrativo (verificação de conformidade com as legislações) como operacional (se há treinamentos, entrega de EPIs, uso de equipamentos de segurança, entre outros). Essa necessidade se justifica pelo fato de a SOMA possuir muitos contratos de prestação de serviços, os quais envolvem riscos, graves ou não, para os trabalhadores terceirizados.

A Coordenação de Transporte, Segurança e Logística (CTSL/SOMA) iniciou o processo de mapeamento de riscos referentes ao processo de Autorização para dirigir veículo oficial: motorista com CNH suspensa ou em processo de suspensão do direito de dirigir, perda do prazo de transferência da

multa para o real infrator, falta de licenciamento anual dos veículos oficiais e desvio de itinerário. O mapeamento dos processos da CTSL/SOMA está disponível em <https://www.uff.br/?q=resultados-da-gestao-de-riscos-2>. A CMA/SOMA solicitou o mapeamento de riscos de seus processos junto à PROPLAN mediante o envio do ofício SOMA nº 138/2021.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm. Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10185.htm. Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994. Dispõe sobre a concessão de anistia nas condições que menciona. Brasília, DF: Presidência da República, 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8878.htm. Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. Lei nº 9.632, de 07 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9632.htm. Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Sigepe Gestor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/sigepe/sigepe-gestor>. Acesso em: 17 maio 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 384.

SILVA, Leandro Ferreira da. Planejamento estratégico em organizações públicas: o modelo utilizado no Ministério Público do Estado do Tocantins. [Brasília, DF]: Profiap, 2015. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/40503.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2021.

Universidade Federal Fluminense. Guia para elaboração do PDU: Plano de Desenvolvimento da Unidade / Escola de Governança em Gestão Pública (Organizador) – Niterói: PROPPi, 2020. Disponível em: <http://uff.br/?q=pdu-uff>. Acesso em: 07 jun. 2021.

Universidade Federal Fluminense. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2018-2022: O amanhã da UFF, como será? – Niterói: UFF, 2021. Disponível em: <http://pdi.sites.uff.br>. Acesso em: 08 jun. 2021.

Universidade Federal Fluminense. Plano Institucional de Gestão de Riscos / Pró-Reitoria de Planejamento - Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento - Divisão de Riscos (Organizador) – Niterói: PROPLAN. Disponível em: <http://uff.br/?q=gestao-de-riscos-0>. Acesso em: 14 jun. 2021.