



UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SETOR: Coleção Zoológica Delta do Parnaíba

PARNAÍBA-PI, 2022

ROL DE RESPONSÁVEIS

Chefia: Prof. Dr. Anderson Guzzi

Corpo Técnico: Dr. Pedro Bastos de Macêdo Carneiro

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

Reitor: Alexandro Marinho Oliveira

Vice-reitor: José Natanael Fontenele Carvalho

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

Prof. Dr. Anderson Guzzi

Biólogo Dr. Pedro Bastos de Macêdo Carneiro

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO DO SETOR	1
1.1 HISTÓRICO DO SETOR	1
1.2 OBJETIVOS E METAS DO SETOR	2
1.3 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	3
1.4 INFRAESTRUTURA FÍSICA DO SETOR.....	3
2. IDENTIDADE ESTRATÉGICA	4
2.1 MISSÃO	4
2.2 VISÃO	4
2.3 VALORES.....	4
2.4 CADEIA DE VALORES	5
2.5 MAPA ESTRATÉGICO	6
3. OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS	7
4. METODOLOGIA APLICADA	14
4.1 ANÁLISE DE SWOT	14
4.2 BALANCED SCORECARD	14
4.3 5W2H	14
5. PLANEJAMENTO DO SETOR	15
5.1 PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	17
5.2 PLANEJAMENTO TÁTICO (5W2H).....	18
5.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (5W2H)	19
6. RESULTADOS	20
REFERÊNCIAS	21

1. APRESENTAÇÃO DO SETOR

1.1 Histórico do Setor

A Coleção Zoológica Delta do Parnaíba (CZDP) é um repositório de biodiversidade localizado no *Campus* da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr), que atua especificamente adquirindo, guardando e disponibilizando amostras e dados sobre a fauna regional. Ela surge no final dos anos 2000 como ponto de apoio às atividades acadêmicas de professores e alunos do curso de Licenciatura em Ciências Biológicas do antigo *Campus* Ministro Reis Velloso da Universidade Federal do Piauí (CMRV/UFPI).

Após um breve período de existência informal, a CZDP foi criada oficialmente em 2011, num processo que ocorreu em paralelo à criação do Herbário Delta do Parnaíba (HDELTA), órgão congênere que se diferencia por atuar com amostras e dados de flora. Nesse processo de criação ambos os órgãos receberam salas no que hoje é o Bloco D do Setor Norte do Campus. Essa proximidade física permaneceu até 2018, quando o HDELTA mudou para o Bloco B. Tal mudança liberou espaço para a primeira expansão da CZDP, que efetivamente dobrou de tamanho. Essa ampliação resultou na criação da sala de exposição, espaço de visitação aberto ao público, que vem qualificando as atividades de ensino e extensão da CZDP.

Do ponto de vista administrativo, por ocasião da sua criação a CZDP era vinculada concomitante à PRPPG/UFPI, PREG/UFPI e ao Curso de Ciências Biológicas CMRV/UFPI. Mais tarde, a partir de 2016, com a aprovação do Regimento do CMRV/UFPI, o status administrativo da CZDP mudou para “Órgão de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão” com vinculação direta à então Diretoria do CMRV/UFPI. Esse novo status permaneceu após a criação da UFDPAr, constituída a partir do desmembramento do CMRV/UFPI. Houve apenas uma renomeação para “Unidade Especial de Ensino, Pesquisa e Extensão” (UEEPE) a partir de 2020, porém a vinculação administrativa com a Reitoria da nova Universidade permaneceu. Enquanto UEEPE, a CZDP tem por função “auxiliar e desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão, mediante a execução de atividades administrativas e/ou programas e projetos, em conformidade com o Regimento Geral da UFDPAr” (texto adaptado do estatuto da UFDPAr).

Ao longo da sua história a CZDP recebeu contribuições administrativas e institucionais de diversos docentes, notadamente os professores Dr. Anderson Guzzi (primeiro curador da CZDP), Dr. José Roberto Leite, Dra. Ivanilza Andrade e Dr. Antônio Tavares. Ao mesmo tempo, a Coleção sempre contou com um corpo técnico especializado, na pessoa dos biólogos Dra. Roberta Leite, Dra. Irlaine Vieira, Me. Mário Branco e Dr. Pedro Carneiro. Membros dessa equipe coordenaram e participaram de esforços administrativos e de diversos projetos de pesquisa e extensão, ampliando, qualificando e divulgando o acervo da CZDP, de forma a cumprir seus objetivos institucionais.

Atualmente a CZDP abriga mais de 5000 exemplares da fauna regional, oriundos de atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela UFDPAr e parceiros institucionais. Esse material, fixado e conservado, bem como seus dados e metadados, está à disposição da comunidade, constituindo relevante patrimônio científico da região.

1.2 Objetivos e Metas do Setor

A CZDP tem como objetivo armazenar, tratar, conservar e documentar amostras de material testemunho (não vivo) de origem animal, de forma a garantir a segurança, acessibilidade, qualidade, longevidade, integridade e interoperabilidade dos espécimes e dados da coleção, a fim de subsidiar pesquisa científica e tecnológica, exposições, demonstrações, treinamentos e atividades de educação.

A CZDP tem por objetivos específicos 1) fomentar pesquisas na área de zoologia, 2) estimular ações de extensão, 3) formar e capacitar alunos, 4) difundir dados e informações sobre biodiversidade, 5) conservar o patrimônio material e imaterial da Universidade, 6) contribuir para ações de conservação do meio ambiente e para o desenvolvimento sustentável da região.

1.3 Organização Administrativa

A CZDP é uma Unidade Especial de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFDPPar estando vinculada diretamente à Reitoria.

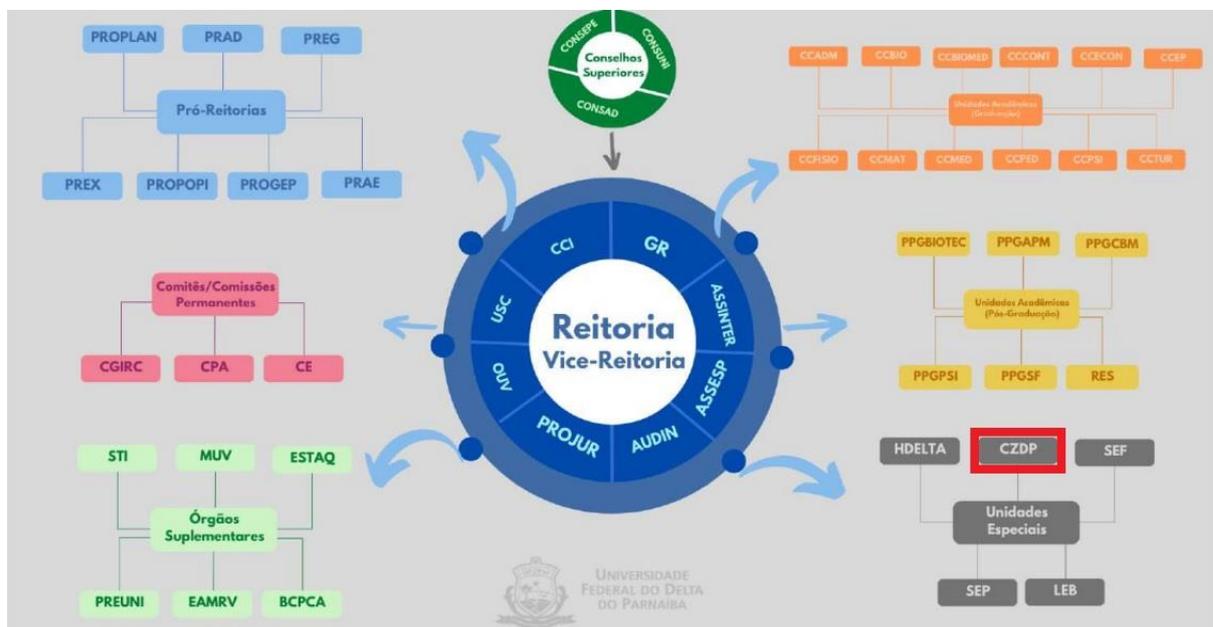


Figura 1. Organograma da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, com destaque à posição da Coleção Zoológica Delta do Parnaíba enquanto Unidade Especial de Ensino, Pesquisa e Extensão. Fonte: UFDPPar (2021).

Tabela 1. Documentos e normativas da Coleção Zoológica Delta do Parnaíba

Documento	Assunto
Resolução CEPEX/UFPI 352/2011	Cria a CZDP no âmbito da UFPI
Portaria CMRV 08/2011	Nomeia curador da CZDP no âmbito da UFPI
Resolução CONSUN/UFPI 21/2016	Aprova o regimento interno da CZDP como parte integrante do regimento interno do CMRV/UFPI
Portaria UFDPPar 30/2020	Nomeia Curador da CZDP no âmbito da UFDPPar
Portaria UFDPPar 35/2020	Aprova regimento interno da CZDP no âmbito da UFDPPar
Portaria UFDPPar 85/2020	Revoga portaria UFDPPar 35/2020
Resolução CONSUNI/UFDPPar 07/2021	Aprova a estrutura organizacional da UFDPPar e define objetivos da CZDP

1.4 Infraestrutura Física do Setor

A CZDP conta atualmente com 4 salas: curadoria, almoxarifado, acervo científico e acervo didático. A curadoria abriga a estrutura administrativa da CZDP contendo materiais de escritório, arquivos e equipamentos de informática. O almoxarifado abriga materiais, equipamentos e reagentes necessários para a inclusão, manipulação e conservação das amostras incorporadas aos acervos. O

acervo científico é composto do laboratório de preparação e manipulação de amostras, e da reserva técnica onde são armazenadas e conservadas as amostras biológicas que não estão em uso. O acervo didático é composto por sala didática e sala de exposição, estando aberta à visitação pelo público externo.

Ambos os acervos científico e didático abrigam amostras biológicas fixadas em via úmida (amostras em potes de vidro com álcool etílico) e em via seca (ossos, peles, conchas, carapaças, exoesqueletos, penas etc.). Esse material está armazenado em estantes e armários de metal, e são mantidos em ambientes com controle de temperatura, umidade, luz e pragas a fim de garantir sua longevidade.

A CZDP passa por um processo contínuo de documentação do acervo, e hoje dados e metadados das amostras biológicas estão disponibilizados na internet, o que demanda infraestrutura de informática dedicada. Além das ferramentas de informática, a CZDP dispõe ainda de equipamentos de apoio à preparação e manipulação de amostras, como freezer, refrigerador, estufa, microscópios, plásticos e vidrarias etc.

2. IDENTIDADE ESTRATÉGICA

2.1 Missão

Adquirir, guardar e disseminar amostras, dados e informações sobre a biodiversidade regional, de forma a contribuir para o crescimento científico, formação de recursos humanos e desenvolvimento sustentável da região

2.2 Visão

Ser um centro de referência na difusão e socialização do conhecimento sobre a biodiversidade, reconhecido pela comunidade científica e pela sociedade em geral como um fornecedor de subsídios para o desenvolvimento sustentável da região

2.3 Valores

- Excelência técnico-científica
- Qualidade nas atividades de aquisição, preservação, pesquisa e difusão do acervo
- Acessibilidade universal
- Preservação do patrimônio material e imaterial
- Biologia para o bem-estar da sociedade

2.4 Cadeia de Valores

A cadeia de valor representa a sucessão de processos e atividades desenvolvidas por uma organização a fim de agregar valor a um produto ou serviço com vistas ao usuário final. No caso da CZDP, as diferentes atividades realizadas foram agrupadas em três macroprocessos gerais (sustentação, gerenciais e finalísticos), que se sucedem na cadeia até alcançarem os usuários finais (no caso, alunos e a sociedade em geral) (Figura 2).

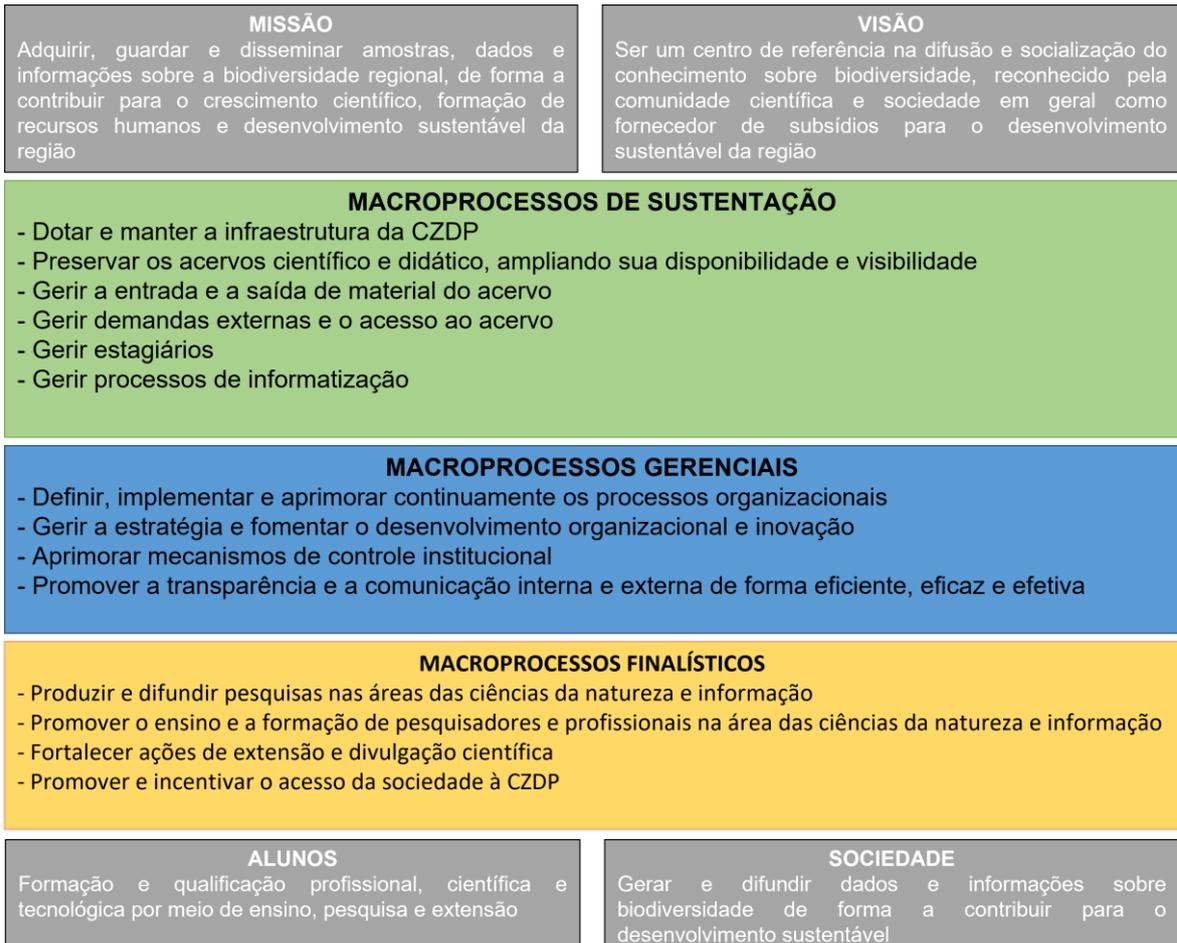


Figura 2. Cadeia de valor da Coleção Zoológica Delta do Parnaíba - UFDPAr

3. OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS

Os objetivos estratégicos elencados no Mapa Estratégico identificam os resultados que a CZDP quer alcançar. Cada objetivo estratégico está relacionado a indicadores, metas e iniciativas próprias, de forma a ser possível avaliar com precisão os progressos do setor em curto, médio e longo prazos.

PERSPECTIVA DE FINANÇAS

Essa perspectiva abrange a necessidade de a CZDP ser dotada de recursos próprios para seu funcionamento. Por se tratar de um órgão público, integrante a Universidade Federal do Delta do Parnaíba, tais recursos podem vir tanto de dotações orçamentárias quanto de captações externas. Os objetivos nessa perspectiva pretendem justamente ampliar essa captação e otimizar a utilização dos recursos pela CZDP.

Objetivo estratégico 1: Captar recursos

Esse objetivo estratégico contempla a necessidade da CZDP de aproveitar oportunidades externas para a obtenção de recursos extras para seu funcionamento e ampliação. Essas oportunidades envolvem a participação em editais públicos ou privados, parcerias, convênios etc.

- **Indicador estratégico: Participação em editais**
- **Iniciativa estratégica: Submeter projetos a edital de pesquisa e inovação**

Objetivo estratégico 2: Otimizar o uso de insumos e recursos

Esse objetivo busca atender o princípio constitucional da economicidade no serviço público.

- **Indicador estratégico: Custo total do acervo**
- **Iniciativa estratégica: Plano de gestão de insumos e recursos**

PERSPECTIVA DE PESSOAS

Essa perspectiva diz respeito a necessidade de a CZDP adequar sua mão de obra, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade (no sentido de qualificação profissional). É uma perspectiva fundamental, sobretudo em vista dos recentes desenvolvimentos tecnológicos na gestão de coleções científicas.

Objetivo estratégico 3: Ampliar o quadro de pessoal

A CZDP conta hoje apenas com dois servidores. Esse número já é insuficiente para a gestão adequada do acervo, portanto é necessário ampliá-lo.

- **Indicador estratégico: Número de pessoas no setor**
- **Iniciativa estratégica: Contratação de pessoas**

Objetivo estratégico 4: Implementar capacitação contínua de pessoal

Além da quantidade de pessoal, o trabalho numa coleção científica demanda constantes atualizações o que torna a capacitação um imperativo. Esse objetivo também visa atender a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

- **Indicador estratégico: Participação em cursos/ eventos**
- **Iniciativa estratégica: Plano de gestão de pessoas**

Objetivo estratégico 5: Aprimorar protocolos de comunicação interna

As coleções científicas trabalham tanto com amostras biológicas quanto com dados. São necessários protocolos de comunicação para garantir a conservação e a operacionalidade desse acervo.

- **Indicador estratégico: Ações de comunicação interna**
- **Iniciativa estratégica: Plano de comunicação interna**

Objetivo estratégico 6: Promover gestão de pessoas com base em habilidades e competências

Da mesma forma que as coleções científicas demandam constantes atualizações, elas acabam por exigir elevado grau de especialização por parte do seu pessoal. Assim é importante atribuir tarefas considerando sempre as habilidades e competências individuais.

- **Indicador estratégico: Mapa de competências**
- **Iniciativa estratégica: Plano de gestão de pessoas**

PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO

As coleções científicas não são (nem podem ser) espaços estanques e acabados. Elas precisam passar por constantes reavaliações, seja por mudanças na taxonomia dos organismos, desenvolvimento de novas técnicas de extração/fixação/conservação de amostras biológicas ou surgimento de novas tecnologias para armazenamento de dados e informações. Assim, o desenvolvimento

da CZDP depende também da consideração constante dos processos de modernização.

Objetivo estratégico 7: Qualificar e ampliar a infraestrutura física

O espaço da CZDP passou por recentes ampliações em termos de área. No entanto o controle ambiental (temperatura, umidade, luz, etc) ainda é deficiente e a estrutura para o armazenamento das amostras se mostra inadequada. Portanto é necessário ampliar e qualificar a estrutura interna.

- **Indicador estratégico: Aquisição de materiais**
- **Iniciativa estratégica: Aumentar o Prédio da CZDP**

Objetivo estratégico 8: Implementar soluções tecnológicas para a gestão de dados e metadados

A gestão de dados e metadados da CZDP ainda é feita através de planilhas genéricas. Nos últimos anos surgiram soluções tecnológicas e padrões de organização de dados de biodiversidade (i.e. padrão DarwinCore) que precisam ser implementados.

- **Indicador estratégico: Gestão por softwares específicos**
- **Iniciativa estratégica: Instalar programas de gestão de dados**

Objetivo estratégico 9: Compartilhamento de dados e participar em redes interinstitucionais

Existe uma tendência mundial na ciência, mas sobretudo nas ciências da biodiversidade, para a abertura e compartilhamento de dados. Existem redes nacionais (como o SIBBr e o SpeciesLink) e mundiais (como o GBIF), que contam com apoio governamental, com o objetivo de reunir e difundir dados e informações sobre as biotas. A CZDP já faz parte dessas redes, porém a quantidade de dados pode e deve ser ampliada de forma a realizar sua missão institucional.

- **Indicador estratégico: Dados em repositórios online**
- **Iniciativa estratégica: Buscar parcerias com instituições e pesquisadores**

Objetivo estratégico 10: Estimular o desenvolvimento de projetos e parcerias

Para cumprir sua missão a CZDP precisa estar em contato com pesquisadores, professores e alunos. Tal contato deve abranger tanto pesquisadores da UFDPAr quanto instituições externas. Assim é fundamental que a CZDP busque inserção em projetos.

- **Indicador estratégico: Participação em projetos**
- **Iniciativa estratégica: Buscar parcerias com instituições e pesquisadores**

Objetivo estratégico 11: Melhorar a interação com profissionais especializados

Por conta do grau de especialização do conhecimento biológico, mesmo um eventual aumento de pessoal não será capaz de suprir todas as necessidades da CZDP. É importante que sejam estabelecidos contatos com especialistas de outras instituições a fim de garantir a ampliação e qualificação dos serviços prestados.

- **Indicador estratégico: Participação em projetos**
- **Iniciativa estratégica: Buscar parcerias com instituições e pesquisadores**

PERSPECTIVA DE PROCESSOS

Essa perspectiva contempla processos os internos da CZDP. Em suma, ela abrange objetivos relacionados às atividades diárias do setor. A fim de ampliar, em qualidade e quantidade, a prestação de serviços pela CZDP, tais atividades diárias devem passar por um processo constante de reavaliação e melhoria.

Objetivo estratégico 12: Qualificar e ampliar o acervo

Um dos objetivos básicos de uma coleção científica é adquirir e disponibilizar amostras biológicas para atividades de pesquisa e ensino. Dada a grande biodiversidade brasileira, a natureza perecível de tais amostras, e a demanda mundial por dados sobre biota, é importante ampliar e qualificar o acervo da CZDP para manter o setor relevante.

- **Indicador estratégico: Quantidade e variedade de incorporações**
- **Iniciativa estratégica: Buscar parcerias com instituições e pesquisadores**

Objetivo estratégico 13: Melhorar a qualidade e a segurança das instalações

A conservação das amostras é um indicador básico da eficiência de uma coleção científica. Manter amostras com líquido conservante adequado, preservar controles ambientais (temperatura, luz), organizar o acesso de pessoas são ações básicas em uma coleção. Melhorar os protocolos de checagem desses parâmetros e a resolução de problemas em casos de falha é fundamental para melhorar os serviços da CZDP.

- **Indicador estratégico: Manutenção dos materiais**
- **Iniciativa estratégica: Instalação de sistema de combate e prevenção contra incêndios**

Objetivo estratégico 14: Elaborar programas de gestão (acervo, segurança, educação, pesquisa etc.)

A legislação pertinente aos museus estabelece a obrigatoriedade da adoção de planos e programas de gestão para aquelas instituições. Este objetivo estratégico contempla a adoção de planos similares para a gestão da CZDP de forma a garantir a manutenção e a acessibilidade ao acervo.

- **Indicador estratégico: Documentos elaborados**
- **Iniciativa estratégica: Elaboração de programas de gestão**

Objetivo estratégico 15: Garantir a conformidade com a legislação

A legislação pertinente à biodiversidade brasileira vem passando por alguns ajustes e é imperativo garantir que as atividades da CZDP estejam ocorrendo em acordo com esses regulamentos.

- **Indicador estratégico: Documentação do acervo**
- **Iniciativa estratégica: Consulta ao Jurídico da UFDPAr**

Objetivo estratégico 16: Aprimorar os canais de comunicação e transparência

Uma coleção científica só funciona se puder ser acessada pelo público interessado. Por mais que já existam canais de comunicação (e-mail e redes sociais) a utilização desses canais pode ser aprimorada e o número ampliado.

- **Indicador estratégico: Número de canais de comunicação**
- **Iniciativa estratégica: Divulgar os e-mails institucionais e relatórios anuais de gestão da CZDP**

Objetivo estratégico 17: Defender prerrogativas institucionais visando a execução de atividades fins

A UFDPAr é uma universidade nova. Manter a CZDP no seu organograma e incluí-la nos planos estratégicos da universidade, inclusive no que tange às dotações orçamentárias é fundamental para a continuidade das atividades do setor.

- **Indicador estratégico: Relatórios elaborados**
- **Iniciativa estratégica: Adequar a gestão da CZPD ao PDI da UFDPAr**

PERSPECTIVA DE USUÁRIOS

Essa perspectiva diz respeito à visão dos usuários da CZDP. Uma coleção fechada ou subutilizada significa um prejuízo para a Universidade. Portanto estabelecemos objetivos visando qualificar a interação com os usuários potenciais e efetivos.

Objetivo estratégico 18: Atrair usuários

A CZDP presta uma série de serviços à comunidade. Mas alguns desses serviços são desconhecidos por muitos potenciais usuários. Assim é necessário ampliar e qualificar as ações de contato e divulgação da Coleção a fim de ampliar sua inserção na comunidade acadêmica e sociedade em geral.

- **Indicador estratégico: Interações de qualquer natureza**
- **Iniciativa estratégica: Organizado blog e materiais nas redes sociais**

Objetivo estratégico 19: Atender usuários com qualidade

Ampliar o universo de usuários não significa obrigatoriamente que a CZDP está prestando um serviço de qualidade. Buscar formas de mensurar e melhorar os contatos é mais um objetivo estratégico do setor.

- **Indicador estratégico: Net promoter score**
- **Iniciativa estratégica: Realizar treinamentos com os alunos de PIBEX para melhorar o atendimento ao público**

Objetivo estratégico 20: Aprimorar a acessibilidade ao acervo, e aos dados e metadados

A CZDP visa ser um equipamento de acesso universal. Atualmente existem limitações físicas, de pessoal e de organização para facilitar esse acesso. Buscar formas de ampliá-lo apesar dessas limitações é mais um objetivo.

- **Indicador estratégico: Customer effort score**
- **Iniciativa estratégica: Atualização do Specieslink e SIBBr**

PERSPECTIVA DE RESULTADOS

Objetivo estratégico 21: Disseminar dados e informações sobre a biodiversidade regional

Uma das missões da CZDP é a difusão de dados. Assim ampliar e qualificar essa difusão é prioritário para o bom funcionamento do setor.

- **Indicador estratégico: Material de divulgação produzido**
- **Iniciativa estratégica: Será elaborado um material de divulgação para abastecer redes sociais**

Objetivo estratégico 22: Disponibilizar soluções inovadoras para o avanço científico e educacional

Além da disponibilização de dados brutos, a CZDP deve transformar tais dados em informações práticas, que também deverão estar à disposição de possíveis usuários.

- **Indicador estratégico: Carta de serviços**
- **Iniciativa estratégica: Será elaborada uma carta de serviços**

Objetivo estratégico 23: Formar profissionais capacitados

A capacitação de alunos e pesquisadores é mais um elemento básico do trabalho da CZDP. Assim, ampliar e qualificar esse serviço é objetivo estratégico da Coleção.

- **Indicador estratégico: Número de alunos atuantes**
- **Iniciativa estratégica: Submeter projetos PIBEX**

Objetivo estratégico 24: Preservar o meio ambiente

Por trabalhar com dados de biodiversidade, os acervos biológicos podem ser ferramentas importantes para a gestão ambiental de uma dada região. Dessa forma, a CZDP tem como objetivo contribuir para um meio ambiente saudável, tanto dentro do setor, quanto no âmbito da universidade, e mesmo na região norte do estado do Piauí e APA Delta do Parnaíba.

- **Indicador estratégico: Grau de impacto ambiental**
- **Iniciativa estratégica: Palestras para os visitantes**

Objetivo estratégico 25: Promover o desenvolvimento sustentável

O estado do Piauí ainda enfrenta desafios socioambientais grandes e históricos. Este último objetivo estratégico busca inserir a CZDP na busca de soluções para esses problemas.

- **Indicador estratégico: Contribuição para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável/ONU**
- **Iniciativa estratégica: Palestras para os visitantes**

4. METODOLOGIA APLICADA

4.1 Análise de SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de avaliação estratégica. Ela consiste no preenchimento de uma tabela que aponta forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a uma organização (do inglês "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" e "Threats"). Dessa forma ela contempla tanto os cenários interno e externo, permitindo uma avaliação global da situação atuação e futura da CZDP.

4.2 Balanced ScoreCard

O Balanced ScoreCard (Indicadores Balanceados de Desempenho) é uma ferramenta de gestão estratégica e de desempenho que considera o funcionamento de uma organização sob diferentes perspectivas de ação. Inicialmente desenvolvida para empresas privadas, o método original considerava as perspectivas dos processos internos, aprendizado e crescimento, clientes e financeira. No planejamento da CZDP o método foi adaptado, considerando as especificidades do serviço público federal, tomando por base o trabalho de Ghelman e Costa (2006). Dessa forma, considerou-se 6 perspectivas: finanças, pessoas, modernização, processos, usuários e resultados. Dentro de cada uma dessas perspectivas definiu-se um plano com objetivos, indicadores e metas, de forma a basear um plano de ação para o desenvolvimento estratégico da Coleção.

4.3 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta para compor planos de ação. Ela busca responder sete perguntas: o que, por que, quando, onde, por quem, como e por quanto (do inglês "What", "Why", "When", "Where", "Who", "How" e "How much"). Por conta da sua simplicidade de aplicação, é bastante popular entre administradores. O método será utilizado para estruturar os planejamentos operacional, tático e estratégico da CZDP.

5. PLANEJAMENTO DO SETOR

A avaliação estratégica por meio da matriz SWOT ressaltou a importância de fatores externos e internos na organização da CZDP (Figura 4).

Matriz SWOT da Coleção Zoológica Delta do Parnaíba - UFDPAr

FATORES INTERNOS	FORÇAS	OPORTUNIDADES	FATORES EXTERNOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe permanente e qualificada • Espaço próprio e exclusivo • Reconhecimento institucional • Facilidade de acesso • Acervo rico • Maior parte do acervo digitalizado • Inexistência de coleções similares na região • Integração com projetos de pesquisa e extensão 	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade de instituições afins (UFPI, UESPI, HDELTA, Museu da Vila, Museu do Mar, ICMBio, IBAMA, ITD, CIA etc.) • Afinidade com cursos de graduação e pós-graduação da UFDPAr (Biologia, Engenharia de Pesca, Museologia) • Existência de redes nacionais e internacionais de coleções e museus universitários • Demandas de empresas, pesquisadores, e instituições de ensino. • Inserção em políticas científicas • Interação com a sociedade através de internet e visitação guiada. 	
	FRAQUEZAS	AMEAÇAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe reduzida • Carência de profissionais especializados (taxonomista, taxidermista, arquivista etc.) • Infraestrutura predial e de segurança deficientes • Infraestrutura de acervo deficiente • Impossibilidade de expansão • Incertezas no suprimento de insumos • Políticas de acervo desatualizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cortes orçamentários • Falta de concursos públicos. • Insegurança jurídica • Alterações institucionais durante a implantação da UFDPAr • Carência de inventários, coletas e pesquisas com fauna na região. • Desconhecimento por parte da comunidade acadêmica e não acadêmica. 	

Figura 4. Matriz SWOT da Coleção Zoológica Delta do Parnaíba

O *Balanced Scorecard* da CZDP resultou em 25 objetivos estratégicos, divididos nas 6 perspectivas consideradas (finanças, pessoal, modernização, processos, usuários e resultados). Cada objetivo tem associados indicadores e metas (Tabela 2)

Tabela 2. Indicadores Balanceados de Desempenho (Balanced Scorecard) da Coleção Zoológica Delta do Parnaíba - UFDPAr

MISSÃO		VISÃO	
Produzir, guardar e disseminar amostras, dados e informações sobre a biodiversidade regional, de forma a contribuir para o crescimento científico, formação de recursos humanos e desenvolvimento sustentável da região		Ser um centro de referência na difusão e socialização do conhecimento sobre a biodiversidade, reconhecido pela comunidade científica e pela sociedade em geral como um fornecedor de subsídios para o desenvolvimento sustentável da região	
Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas
RESULTADOS	Disseminar dados e informações sobre a biodiversidade regional	Material de divulgação produzido	1 material/3 meios/ano
	Disponibilizar soluções inovadoras para o avanço científico e educacional	Carta de serviços	Elaborar carta (atualização anual)
	Formar profissionais capacitados	Nº de alunos atuantes	2 alunos/ano
	Preservar o meio ambiente	Grau de impacto ambiental	Elaborar relatório anual
	Promover o desenvolvimento sustentável	Contribuição para os ODS/ONU	Elaborar relatório anual
USUÁRIOS	Atrair usuários	Interações de qualquer natureza	Documentar e avaliar interações
	Atender usuários com qualidade	<i>Net promoter score</i>	Score de 70%
	Aprimorar a acessibilidade ao acervo, e aos dados e metadados	<i>Customer effort score</i>	Score de 70%
PROCESSOS	Qualificar e ampliar o acervo	Qtd e variedade de incorporações	Ampliar acervo
	Melhorar a qualidade e a segurança das instalações	Manutenção de materiais	Avaliação mensal
	Elaborar programas de gestão (acervo, segurança, educação, pesquisa etc.)	Documentos elaborados	50% do Art. 46 da Lei 11.904/09
	Garantir a conformidade com a legislação	Documentação do acervo	5% do acervo documentado
	Aprimorar os canais de comunicação e transparência	Nº de canais	Expandir número de canais
	Defender prerrogativas institucionais visando a execução de atividades fins	Relatórios elaborados	Elaborar relatórios anual
MODERNIZAÇÃO	Qualificar e ampliar a infraestrutura física	Aquisição de materiais	Padronização de 10% do acervo
	Implementar soluções tecnológicas para a gestão de dados e metadados	Gestão por softwares específicos	10% dos dados
	Compartilhamento de dados e participar em redes interinstitucionais	Dados em repositórios online	10% dos dados
	Estimular o desenvolvimento de projetos e parcerias	Participação em projetos	1 projeto/ano
	Melhorar a interação com profissionais especializados	Participação em projetos	1 projeto/ano
PESSOAS	Ampliar o quadro de pessoal	Pessoas no setor	4 pessoas
	Implementar capacitação contínua de pessoal	Participação em cursos/ eventos	1 atividade/ano
	Aprimorar protocolos de comunicação interna	Ações de comunicação	Reunião mensal
	Promover gestão de pessoas com base em habilidades e competências	Mapa de competências	Elaborar mapa (atualização anual)
FINANÇAS	Otimizar o uso de insumos e recursos	Custo total do acervo	Custo do ciclo de vida
	Captar recursos	Participação em editais	1 1 edital/ano

5.1 Planejamento Operacional

O planejamento Operacional contempla ações de curto prazo (até 3 meses) a serem realizadas no âmbito da CZDP. As metas estratégicas de curto prazo, retiradas do Balanced Scorecard, são apresentadas de acordo com o método 5W2H na Tabela 3.

Tabela 3. Planejamento operacional da Coleção Zoológica Delta do Parnaíba. Método 5W2H aplicado às metas estratégicas do setor.

Metas	O quê	Por quê	Onde	Quando	Duração	Quem	Como	Quanto
Disseminar dados e informações sobre a biodiversidade regional	Será elaborado um material de divulgação para abastecer redes sociais	Para que as pessoas conheçam os animais que compõem a CZDP	CZDP	2022	3 meses	Pedro	Através do uso de fotografias e tabelas que ilustrem os espécimes tombados na CZDP	Não há
Atender usuários com qualidade	Realizar treinamentos com os alunos de PIBEX para melhorar o atendimento ao público	Para melhor atender ao público	CZDP	2022	3 meses	Guzzi e Pedro	Oficinas de treinamento	Não há
Elaborar programas de gestão (acervo, segurança, educação, pesquisa etc.)	Elaboração de programas de gestão	Para melhorar a gestão do acervo	CZDP	2022	3 meses	Guzzi, Pedro e Alunos PIBEX	Oficinas de gestão	Não há
Aprimorar os canais de comunicação e transparência	Divulgar os e-mails institucionais e relatórios anuais de gestão da CZDP	Para tornar mais transparente a gestão da CZPD	CZDP	2022	3 meses	Guzzi, Pedro e Alunos PIBEX	Oficinas de gestão	Não há
Defender prerrogativas institucionais visando a execução de atividades fins	Adequar a gestão da CZPD ao PDI da UFDPAr	Alinhar a gestão da CZDP a gestão da UFDPAr	CZDP	2022	3 meses	Guzzi, Pedro e Alunos PIBEX	Oficinas de gestão	Não há
Aprimorar protocolos de comunicação interna	Plano de comunicação interna	Para aprimorar a comunicação interna	CZPD	2022	3 meses	Guzzi, Pedro e Alunos PIBEX	Oficinas de gestão	Não há
Otimizar o uso de insumos e recursos	Plano de gestão de insumos e recursos	Economizar recursos e insumos	CZPD	2022	3 meses	Guzzi, Pedro e Alunos PIBEX	Oficinas de gestão	Não há

5.2 Planejamento Tático (5W2H)

O planejamento Tático contempla ações de médio prazo (de 3 a 6 meses) a serem realizadas no âmbito da CZDP. As metas estratégicas de médio prazo, retiradas do Balanced Scorecard, são apresentadas de acordo com o método 5W2H na Tabela 4.

Tabela 4. Planejamento tático da Coleção Zoológica Delta do Parnaíba. Método 5W2H aplicado às metas estratégicas do setor.

Metas	O quê	Por quê	Onde	Quando	Duração	Quem	Como	Quanto
Atrair usuários	Organizado blog e materiais nas redes sociais	Divulgar as ações desenvolvidas na CZDP	CZDP	2022	6 meses	Alunos PIBEX	Através de projetos PIBEX	R\$ 300,00 mensais/aluno
Aprimorar a acessibilidade ao acervo, e aos dados e metadados	Atualização do Specieslink	Para facilitar a divulgação dos animais tombados na CZDP	CZDP	2022	6 meses	Alunos PIBEX	Através de projetos PIBEX	R\$ 300,00 mensais/aluno
Implementar soluções tecnológicas para a gestão de dados e metadados	Instalar programas de gestão de dados	Para facilitar a gestão de dados	CZDP	2023	6 meses	Guzzi, Pedro e Alunos PIBEX	Oficinas de gestão	Não há
Compartilhamento de dados e participar em redes interinstitucionais	Buscar parcerias com instituições e pesquisadores	Para que a CZDP possa receber e emprestar exemplares da fauna	CZDP	2022	6 meses	Guzzi e Pedro	Contato com instituições e pesquisadores	Não há
Estimular o desenvolvimento de projetos e parcerias	Buscar parcerias com instituições e pesquisadores	Para que a CZDP possa interagir com a comunidade científica e local	CZDP	2022	6 meses	Guzzi e Pedro	Contato com instituições e pesquisadores	Não há
Captar recursos	Submeter projetos a edital de pesquisa e inovação	Captar recursos	CZPD	2023	6 meses	Guzzi, Pedro e Alunos PIBEX	Oficinas	Não há

5.3 Planejamento Estratégico (5W2H)

O planejamento estratégico contempla ações de longo prazo (de 6 a 12 meses) a serem realizadas no âmbito da CZDP. As metas estratégicas de médio longo, retiradas do Balanced Scorecard, são apresentadas de acordo com o método 5W2H na Tabela 5.

Tabela 5. Planejamento estratégico da Coleção Zoológica Delta do Parnaíba. Método 5W2H aplicado às metas estratégicas do setor.

Metas	O quê	Por quê	Onde	Quando	Duração	Quem	Como	Quanto
Disponibilizar soluções inovadoras para o avanço científico e educacional	Será elaborada uma carta de serviços	Para facilitar o desenvolvimento científico e educacional	CZDP	2022	1 ano	Pedro	Será levantado o potencial de inovação no ensino e na pesquisa com os animais da CZDP	Não há
Formar profissionais capacitados	Submetido projetos PIBEX	Para formar profissionais aptos a atuarem com biodiversidade	CZDP	2022	1 ano	Guzzi e Pedro	Através de projetos PIBEX	R\$ 300,00 mensais/aluno
Preservar o meio ambiente	Palestras para os visitantes	Conscientizar sobre a importância da conservação da biodiversidade	CZDP	2022	1 ano	Alunos PIBEX	Através de projetos PIBEX	R\$ 300,00 mensais/aluno
Promover o desenvolvimento sustentável	Palestras para os visitantes	Conscientizar sobre a importância da conservação da biodiversidade	CZDP	2022	1 ano	Alunos PIBEX	Através de projetos PIBEX	R\$ 300,00 mensais/aluno
Qualificar e ampliar o acervo	Buscar parcerias com instituições	Para que a CZDP possa receber exemplares da fauna do Delta	CZDP	2022	1 ano	Guzzi e Pedro	Contato com instituições e pesquisadores	Não há
Melhorar a qualidade e a segurança das instalações	Instalação de sistema de combate e prevenção contra incêndios	Diminuir o risco de incêndio	CZDP	2022	1 ano	PRAD	Licitação de empresa responsável pela instalação do sistema de incêndio	R\$ 100.000,00
Garantir a conformidade com a legislação	Consulta ao Jurídico da UFDPAr	Para garantir a conformidade com a legislação	UFDPAr	2022	1 ano	Jurídico da UFDPAr	Consulta ao Jurídico da UFDPAr	Não há
Qualificar e ampliar a infraestrutura física	Aumentar o Prédio da CZDP	Para melhor receber os visitantes e melhor acomodar as amostras	CZDP	2023	1 ano	PRAD	Licitação	R\$ 1.000.000,00
Melhorar a interação com profissionais especializados	Buscar parcerias com instituições e pesquisadores	Para que a CZDP possa qualificar a identificação das espécies do acervo	CZDP	2022	1 ano	Guzzi e Pedro	Contato com instituições e pesquisadores	Não há
Ampliar o quadro de pessoal	Contratação de pessoas	Para aumentar o quadro de pessoal e aprimorar os serviços oferecidos	CZPD	2023	1ano	RH	Concurso Público	Plano de cargos e salários Federal
Implementar capacitação contínua de pessoal	Plano de gestão de pessoas	Para otimizar a gestão de pessoas da CZPD	CZPD	2023	1ano	Guzzi, Pedro e Alunos PIBEX	Oficinas de gestão	Não há
Promover gestão de pessoas com base em habilidades e competências	Plano de gestão de pessoas	Para otimizar a gestão de pessoas da CZPD	CZPD	2023	1ano	Guzzi, Pedro e Alunos PIBEX	Oficinas de gestão	Não há

6. RESULTADOS

A partir do planejamento estratégico espera-se que a CZDP seja capaz de prestar mais serviços e com mais qualidade até o final do ano de 2023. De concreto, espera-se que os acervos científico e didático estejam inteiramente reorganizados e o processo de disponibilização de dados e informações tenha avançado consideravelmente. No processo, pretende-se alcançar mais alunos dos cursos de graduação e pós-graduação da UFDPAr, que poderão se integrar à CZDP enquanto estagiários, bolsistas e pesquisadores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm. Acesso em 10 de agosto de 2022.

_____. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em 10 de agosto de 2022.

_____. Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em 10 de agosto de 2022.

GHELMAN, S.; COSTA, S.R.R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. XIII SIMPEP-Bauru, SP, Brasil, v. 6, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA. Relatório de Gestão 2021. UFDPAr: Parnaíba, 2022. 222 p. Disponível em: <https://www.ufpi.br/component/content/article/163-parnaiba/42116-relatorios-de-gestao?Itemid=101>. Acesso em 10 de agosto de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: 2020-2024. UFPI: Teresina, 2020. 349 p. Disponível em: https://proplan.ufpi.br/images/conteudo/PROPLAN/PDI/PDI_2020_2024_UFPI_vf3.pdf. Acesso em 10 de agosto de 2022.