



Universidade Federal de
Juiz de Fora

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) 2022-2026

**Etapa 1
Diretrizes e Metodologia para Elaboração do
Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-
2026**

Abril de 2021



REITOR:

Prof. Dr. Marcus Vinícius David

VICE-REITORA:

Profa. Dra. Girlene Alves da Silva

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS

Prof. Dr. Eduardo Salomão Condé

PRÓ-REITORA ADJUNTA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E
FINANÇAS

Ms. Jucilene Melandre da Silva

Responsável pelo trabalho:

Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN)
Prof. Dr. Eduardo Salomão Condé



Sumário

Introdução	4
1 – A base legal e as orientações normativas para elaboração do PDI	6
2- O PDI como planejamento estratégico	10
3 - Os eixos institucionais para o planejamento integrado	14
4 – Uma proposta para a elaboração do PDI	16
4.1 - Três desafios ao processo de elaboração do PDI	16
A- O desafio da Covid-19 e do trabalho a distância	17
B- A comunicação necessária	18
C- Pessoal para elaboração	18
D – Restrições orçamentárias	19
4.2- Os diversos passos para serem cumpridos	19
4.3 - A Estrutura geral de governança do PDI	20
4.3.1 - Das competências de cada ente	20
4.4 - Identificando vantagens e desvantagens ambientais	24
4.5 - A dinâmica das Comissões e Grupos de Trabalho	25
4.5.1 - Das Comissões e seus grupos constituintes	25
4.5.2 - Sobre os grupos e subgrupos de trabalho	26
4.5.3 - Plano de trabalho para ação de detecção de questões e formulação de propostas	Erro! Indicador não definido.
4.5.3.1 - A matriz SWOT	32
4.5.3.2 - As ações propostas e o(s) objetivo(s)	33
4.5.3.3 - As metas e o Plano de Ação	34
4.5.3.4 - Os indicadores	35
4.6 - Esquemas resumidos do PDI	35
4.6.1 - A construção “bottom-up” para as propostas	35
4.6.2- A Visão Completa do Projeto PDI:	36
5 - Cronograma	37
6 - O conteúdo do PDI - uma proposta	38
Anexos - Modelos de Documentos de Trabalho	40
A1 - Matriz SWOT	40
A2 - Ficha para a organização das ações, seus objetivos e suas metas	41
A3 – Montagem de um indicador	Erro! Indicador não definido.
A4 – Plano de Ação	43



Introdução

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode ser considerado o principal documento oficial referente à vida das instituições federais de ensino superior (IFES). Suas políticas acadêmicas, seus objetivos e metas, sua estrutura de gestão e governança, seus parâmetros de avaliação, seus indicadores, suas competências e sua infraestrutura estarão estabelecidos e ordenados por um determinado período.

O PDI não é um instrumento meramente formal, mas o principal documento norteador da vida universitária. Não se justifica o desconhecimento de seus parâmetros por nenhum gestor acadêmico ou administrativo, nem por qualquer um que deseja atuar em projetos na Universidade. O PDI não é um documento de gestão, mas da instituição como um todo e, também por este fato, sua vigência não corresponde a um período de quatro anos, estendendo-se por cinco ciclos anuais. Como refere-se a um instrumento onde estão definidas as estratégias institucionais, deve acompanhar cada passo do planejamento anual das IFES.

A elaboração de um PDI é uma oportunidade de a Universidade encontrar-se consigo própria, refletir sobre os caminhos que percorreu no passado recente e em sua trajetória de longo prazo. Compreendê-lo como uma ferramenta meramente gerencial, ou um mero conjunto de técnicas, submetendo-o às normativas legais que pretendem moldar as instituições sem dialogar com as condições específicas, produz resultados problemáticos. Ao desconsiderar o ambiente social e político no qual se insere a Universidade, aliena a comunidade universitária do seu entorno e impede o reconhecimento inclusive de seu público e das dificuldades a isto associadas. Também, ao instituir mecanismos estritamente técnicos e sem envolvimento da comunidade, o plano tornar-se-ia uma finalidade em si mesma. A literatura que envolve os mecanismos de implementação é pródiga em apresentar as dificuldades dos agentes envolvidos quando estes não compreendem conceitos, processos e, no limite, o desenho do que se pretende. O mesmo ocorre quando os atores podem apresentar pontos de veto ou buscar transferir responsabilidades para os outros níveis que não o seu, como no âmbito de uma organização complexa como uma Universidade. Não participar significa bloquear possibilidades e produzir falhas de responsabilidade sobre as ações. Logo, produzir o PDI como um documento estritamente endógeno à Universidade, com considerações autorreferidas, sem



participação e compreensão do pretendido, são sinais objetivos com relação às grandes dificuldades que enfrentará em sua implementação.

Ainda que o PDI possa ser enquadrado como parte de uma perspectiva gerencialista na administração pública, ele não se esgota aí. É uma oportunidade de a organização refletir sobre si mesma e, dentro dos parâmetros rigorosos de formação, excelência acadêmica e rigorosa base científica, constituir-se como organização pública voltada à cidadania, reconhecendo a diversidade e a liberdade em uma sociedade democrática. Está além dos modelos de eficiência alocativa, ainda que não os descartes; ultrapassa a gestão por resultados, ainda que estes sejam muito importantes, mas não um fim em si mesmos; que compreenda aquele que está em seu escopo não como clientes, mas como cidadãos.

Este documento apresenta uma proposta para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Juiz Fora. A Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) compilou a proposta que ora é apresentada ao Conselho Superior (CONSU) para deliberação. O contexto para a elaboração do PDI é destacadamente desafiador, considerando o cenário da pandemia COVID-19 e a própria atividade na Universidade, hoje em uma combinação de ensino remoto emergencial (ERE); com as orientações e defesas na pós-graduação em *online*; onde parte dos projetos de extensão permanecem na mesma condição; e as atividades administrativas, em larga medida, são realizadas por *home office*.

A situação presente não é desprezível diante de uma proposta participativa para o PDI, porque elaborá-lo, nunca é demais observar, significa fazê-lo no âmbito da continuidade de todas as atividades. Por isso, **o compromisso da instituição como um todo para a formulação do plano, deve ser fortalecido em todos os níveis, exatamente por tratar-se de um documento que afeta todas as decisões estratégicas da organização ao longo de alguns anos.** Eximir-se ou afastar-se poderá ter consequências diretas e negativas sobre o ambiente organizacional, as relações no trabalho, bem como a não compreensão sobre os objetivos e as metas da instituição e sobre a relação da Universidade com a sociedade no contexto da cidadania.

A UFJF é uma única estrutura com a presença de dois *campi*. Todas as propostas precisam integrar as estruturas de ambos e as políticas são UMA política, não políticas isoladas para cada campus. Portanto, é imprescindível o debate que incorpore os dois *campi*, com exceção de uma orientação específica com referência à infraestrutura.



Na apresentação textual, alguns trechos podem parecer redundantes. É proposital, para demarcar ideias e conceitos que nem sempre estão claros para todos.

Citações estão sempre abaixo dos quadros ou em rodapé.

1 – A base legal e as orientações normativas para elaboração do PDI

A legislação pertinente sobre o PDI surgiu no início dos anos de 2000 e foi estendendo-se pelo menos até 2016. Um documento produzido pelo Fórum de Pró-reitores de Planejamento (FORPLAD)¹, da Associação dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), compilou estes instrumentos, os quais estão reproduzidos abaixo:

Quadro 1: Síntese da Legislação que trata sobre o PDI:

Legislação	Objeto	Referência	Implicação da legislação sobre o PDI
Portaria MEC Nº 1.466/2001 de 12/07/2001	Autorização de curso fora de Sede	Art. 4	Pedidos de autorização devem ter como documentação o PDI, dentre outros.
Portaria MEC Nº 7, de 19/03/2004	Aditamentos por modificações no PDI	Art. 1º	Alterações devem ser atualizadas no Sistema SAPIENS em virtude de inclusão e exclusão de cursos, ensejando alterações no PDI.
Portaria Nº 2.051, de 09/07/2004	Regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES	Art. 15	As Comissões Externas de Avaliação das Instituições examinarão, dentre outros documentos: I - O (PDI).
Decreto Nº 5.224/2004 de 01/10/2004	Dispõe sobre a organização dos CEFETs que se tornaram IFs (Institutos Federais)	Art. 17 §5; Art. 21	Credenciamento dos IFs condicionado à apresentação do PDI e a indicadores institucionais de desempenho.
Portaria MEC Nº 4.361, de 29/12/2004	Processos a serem protocolados junto ao Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC.	Art. 1; Art. 3; Art. 14 § 3	Necessidade do PDI para o credenciamento e credenciamento das IES; PDI e seus aditamentos
Decreto nº 5.622, de 19/12/2005	Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.	Art. 12; Art. 26, alínea a	Necessidade do PDI para pedido de credenciamento da instituição; necessidade de constar no PDI vínculos para a oferta de cursos e programas a distância em bases territoriais

¹ Disponível em: <http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/Painel%204%20-%20Minuta%20Documento%20de%20Refer%C3%Aancia%20do%20FORPDI%20-%20UNB%20-%20Paulo%20-%20Macap%C3%A1.pdf>. Acesso em 21/04/2021.



Decreto Nº 5.773/2006 de 09/05/2006	Supervisão e Avaliação das IES e seus Cursos	Art.15; Art. 16	PDI como documento obrigatório no processo de credenciamento; apresenta elementos que devem constar no PDI.
Portaria Normativa MEC Nº 2, de 10/01/2007	Procedimento de regulação e avaliação da educação superior – modalidade a distância	Art. 3 §6	Cursos de EAD ofertados pelas instituições dos sistemas federal e estaduais devem estar previstos no PDI apresentado pela instituição por ocasião do credenciamento.
Portaria normativa n. 40, de 12/12/2007	Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação.	Art. 2 §1; Art. 15 §5; Art.26; Art.46; Art.57; Art.57 §5; Art. 59	Análise dos dados inseridos no PDI pela Comissão de Avaliação durante visita in loco; necessidade do curso a ser autorizado constar no PDI; PDI como documento indispensável para o pedido de credenciamento para EAD; mudanças no PDI tramitar como aditamento ao ato de credenciamento ou reconhecimento; pedido de credenciamento de campus fora de sede envolverá mudanças no PDI.
Resolução CNE/CES Nº 3, de 14/10/2010	Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e reconhecimento de universidades do Sistema Federal de Ensino.	Art. 3; Art.6	Credenciamento como universidade deve observar a compatibilidade do PDI e do Estatuto com a categoria de universidade, além de destacar a necessidade de inserir, eletronicamente em campo determinado, o PDI, dentre outros documentos.
Resolução n. 1, de 11/03/2016	Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância.	Art. 2º §1º; Art. 5 §1 e § 3 Art. 6; Art. 7 § 4; Art. 9 § 3; Art.10; Art. 14 §1 Art.16; Art.17; Art.25 §1º	Necessidade de constar no PDI a modalidade educacional definida pela IES; os polos de EaD e a distinção entre polos; expansão de cursos e polos EaD deverá estar subordinada aos termos do PDI; as IES deverão estabelecer, em seu PDI/PPI, a previsão detalhada de áreas, cursos e programas de educação a distância; nos processos de credenciamento para EaD deverá constar o PDI.

Fonte: FORPLAD - elaborado pelos autores com base na legislação citada.

O alcance da legislação, com respeito às IFES, tem importantes repercussões porque afeta a autorização para seu funcionamento, o credenciamento e o reconhecimento, a avaliação institucional e dos cursos e é por constância referenciado em documentos dos órgãos de controle como o Tribunal de Contas (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU). No âmbito interno, a Auditoria Interna da instituição utiliza-se do PDI como referência para seus trabalhos, assim como a Comissão Interna de Avaliação.



Em 1996 havia sido aprovada a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a qual envolveu as diretrizes para o campo educacional em todos os níveis. Com a edição da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o PDI passou a ser parte integrante do próprio processo de criação e avaliação dos cursos. Em dezembro de 2004, o Ministério da Educação (MEC) produziu um documento voltado às diretrizes para a elaboração de um PDI, documento tornado obrigatório para as IFES. Logo ao início, nas “Orientações Gerais”, fica estabelecido que:

“O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver”²

Neste mesmo documento, o MEC indica que o PDI deva ser elaborado com base em seis eixos e anexos pertinentes, sendo os primeiros os que se seguem:

Quadro 2 – Eixos institucionais:

Perfil institucional
Gestão institucional
Organização acadêmica
Infraestrutura
Aspectos orçamentários e financeiros
Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional

Fonte: SAPIENS/DESUP/SESU/MEC, 2004.

Obs.: Em cada PDI podem existir denominações diversas, mas respeitado o conteúdo acima.

Não há obrigatoriedade em um modelo, mas devem ser respeitados os eixos indicados, os quais devem representar a vida institucional como um todo. Uma vez no

² Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_02.pdf . Acesso em 21/04/2021.



interior de cada eixo é possível abrir seções de acordo com decisões internas da Universidade.

Com relação às diversas interfaces com planos e políticas de alcance nacional, vale mencionar:

- 1) Plano Nacional de Educação – PNE: O PNE apresenta dez diretrizes objetivas e 20 metas, seguidas das suas estratégias³;
- 2) Plano Plurianual (PPA): O PPA no Brasil, dispositivo constitucional, estabelece as diretrizes, objetivos e metas a serem seguidos pelos governos entre o segundo ano do mandato que assume e o primeiro ano do novo ciclo de governo. O atual vige até o fim de 2023;
- 3) Plano Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa: o PNPG, editado pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), vigeu até 2020. A CAPES afirma estar preparando um novo plano para 2021-2030, mas não foi encontrado documento orientador.
- 4) Política Nacional de Extensão Universitária, propostas do Fórum de Pró-reitores de Extensão - FORPROEX, e as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira (MEC) de dezembro de 2018⁴.
- 5) Considerar os “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (ODS) pela denominada **Agenda 2030** da Organização das Nações Unidas (ONU)⁵, no que se aplicar. O Brasil é signatário desta Agenda.

Os marcos legais e os planos são elementos indispensáveis na elaboração do PDI e devem ser considerados para a aprovação do Plano quando do debate conclusivo sobre ele. Nesses documentos estão contidos não apenas metas e diretrizes, mas determinações relativas à implantação, registro e avaliação de cursos, por exemplo, bem como parâmetros para a ação institucional das IFES.

³ Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014> . Acesso em 21 de abril de 2021.

⁴ Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192 . Acesso em 21 de abril de 2021.

⁵ Disponíveis em: http://www.itamaraty.gov.br/images/ed_desenvsust/Agenda2030-completo-site.pdf e <https://odsbrasil.gov.br/> . Acessos em 21/04/2021.



2- O PDI como planejamento estratégico

Sempre que uma instituição confronta-se consigo mesma ela produz dois instantâneos, nem sempre claros para todos os atores: o que ela é e o que poderia ser. O que ela é mostra-se reflexo do passado e do presente, dos processos decisórios tomados no tempo e conforme circunstâncias específicas, sejam de capacidade organizacional, aspectos orçamentário-financeiros, maturidade institucional, corpo de pessoas nos diferentes níveis institucionais, mas também sob o véu das circunstâncias político-sociais que interagiram em determinados cenários históricos. *In casu*, as Universidades não são diferentes, antes são um excelente exemplo de como a história institucional interage com as circunstâncias que a forjaram.

Por definição, não há instituição “perfeita”, muito menos uma que possa ser a reprodução mimética de outra, seja no mesmo espaço geográfico nacional ou até em relação às outras formações sociais. Mas, não se segue daí que as experiências outras não possam ser trazidas a lume, como um elemento de comparação ou à luz de práticas inovadoras. Se cada uma tem sua história, é também verdade que existem experiências que podem ser compartilhadas à luz das nossas condições objetivas.

Se não existe um caminho único, ou um horizonte a ser alcançado para a perfeição, o que uma instituição, no caso, uma Universidade, poderá ser? Dentro dos constrangimentos típicos - legais, econômicos, políticos, sociais e culturais - seu horizonte jamais é plenamente livre para uma inventividade inteiramente nova. Conhecer os constrangimentos é uma primeira tarefa, sob pena da pregação em um púlpito de promessas vazias.

Um plano de desenvolvimento institucional tem uma face de Janus: ele olha para trás e para o futuro. O que significa que não se pode desprezar a trajetória, desconsiderar o que ocorreu, mas é preciso também investigar as possibilidades. É importante considerar que as próprias instituições aprendem.

Esta é aquela tarefa central de uma dimensão essencial da vida institucional: o planejamento.



Planejar **não** é um plano fechado e segundo um método acabado, não se trata de uma tarefa tecnocrática, não pode ser uma declaração de intenções. Não é rápido ou simples e significa:

Quadro 3 - Para Planejar é necessário:

1 - Conhecer a instituição, portanto ele tem um diagnóstico e precisa conhecer sua trajetória;
2 - Conhecer os constrangimentos envolvidos - o cenário interno e externo que afetam a instituição;
3 - Estar voltado para o desenvolvimento institucional, o que significa aceitar a tese da mudança e dos ajustes necessários ao seu andamento;
4 - Participação e reunião de diferentes atores institucionais, em sua formulação e em seu andamento. Onde o ator conhece os objetivos, metas, limitações e vantagens, ele pode ser mais ativo do que aquele que não os conhece;
5 - Aceitar o planejamento como organizador das ações institucionais.

Elaboração: PROPLAN/UFJF.

Quadro 4 - Os Degraus de Planejamento:

Estratégico - O PDI	<ul style="list-style-type: none">• Análise ambiental;• Análise de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas;• Elaboração de objetivos, metas e indicadores;• Orientações para as políticas institucionais;• Horizonte institucional e efeitos em longo prazo - o caminho da instituição
Tático	<ul style="list-style-type: none">• Visa a melhoria da eficiência nos processos. De curto a médio prazo
Operacional	<ul style="list-style-type: none">• A formalização documentada das regras procedimentos e manuais internos

Elaboração: PROPLAN/UFJF.

O PDI é basicamente o planejamento estratégico, entretanto ele deve estruturar a ação tática de melhoras em eficiência e a formalização futura das ações. Portanto, **o PDI é a base para as ações táticas e operacionais, derivadas do ordenamento estabelecido pelo Plano.**

O jargão neste campo utiliza-se de uma terminologia que segue um padrão, muitas vezes importado ao mundo dos negócios privados. No setor público, podemos acatá-la



como uma referência, desde que deixemos de lado sua característica idealizada (o “guia”) e repleta de referências de “estímulo” aos “colaboradores”. Em outras palavras, abandonar a servidão ao termo em si e tomá-lo como uma referência pragmática. Este é o caso particular dos termos “missão” (que, por sua vez, parece ter características “religiosas”) e “visão”. Portanto, independente de outras considerações, o PDI os contempla.

Quadro 5 - Conceitos que definem a instituição:

Missão	A importância, a razão de ser da instituição, sua finalidade central
Visão	Define o que se pretende ser - visão do futuro
Princípios	O que fundamenta as ações (excelência, ciência, diversidade, rigor, sustentabilidade, transparência)

Elaboração: PROPLAN/UFJF.

Para ação metodológica inicial, pode-se aplicar uma matriz SWOT, obtida a partir das observações e impressões de uma comunidade ampla ou grupos específicos, para a definição das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Uma forma de realizá-la é por pesquisa ampla, compilação de resultados e o confronto posterior destes com as observações dos grupos de trabalho.

Quadro 6 - A lógica dos ambientes - matriz SWOT* (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças):

Ambientes	Forças e Ações	Limites e Riscos
Ambiente interno	Forças	Fraquezas
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças

Elaboração: Adaptado por PROPLAN/UFJF.

*Referência: FINE, Lawrence. **SWOT Analysis**. Disponível em e-book Kindle.

Na mesma toada, é bastante importante estabelecer desde logo conceitos que favorecerão a organização dos grupos de trabalho. Isto joga luz desde logo sobre o entendimento esperado para a realização do plano. Há quatro conceitos recorrentes que merecem este tratamento em destaque.

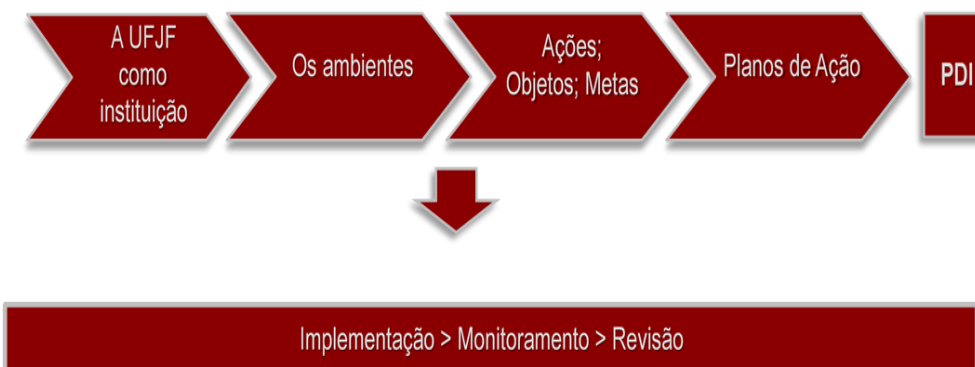


Quadro 7- Alguns Conceitos facilitadores:

Elemento	Conceito
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• O que se pretende alcançar, a direção, o que se quer atingir concretamente. Em uma frase, é comum iniciarem-se com um verbo: fazer, realizar, implantar, etc.;• Devem ser hierarquizados em prioridade (do mais ao menos relevante) e em número razoável. Traçar 20 objetivos é muito, traçar apenas dois pode ser pouco. Manter a razoabilidade.
Metas	<ul style="list-style-type: none">• O que se faz, os passos a serem realizados em um determinado período, para que o(s) objetivo(s) seja alcançado(s);• Preferencialmente devem ser expostas em termos quantitativos e em cada espaço de tempo - x pessoas, x trabalhos, x alunos, x projetos concluídos no mês 1, mês 2, mês 3, p.ex.;• Metas são os caminhos para a consecução dos objetivos.• Segundo Drucker*, é necessário que sejam SMART:<ol style="list-style-type: none">1- Específicas (specific)2- Métricas, mensuráveis (metric)3- Realísticas (achievable)4- Relevantes (relevant)5- Com prazo, tempo definido para execução (time-based)
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">• Acompanham as metas, servem à mensuração do próprio progresso das ações;• Indica o andamento da ação, seu progresso, estagnação ou atraso. Podem medir, progresso, desempenho, eficiência ...;• Não podem ser muitos, em geral um ou dois por meta são suficientes;• Permitem monitoramento e comparações no tempo.
Planos de Ação	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos, metas e indicadores organizados em um plano para implementação por área e, posteriormente, para o todo do plano geral.

Elaboração: PROPLAN/UFJF

*DRUCKER, Peter. **The Practice of Management**. New York: Harper-Collins, 2006 (1954).

Figura 1 - Etapas até o PDI:

Elaboração: PROPLAN/UFJF.

3 - Os eixos institucionais para o planejamento integrado

As IFES brasileiras consideram, desde muito, a presença indispensável, em sua estruturação, dos elementos ensino, pesquisa e extensão, não hierarquizados e compreendidos como parte das estratégias de planejamento institucional. A UFJF, universidade com 60 anos de história, não representa qualquer exceção a esta regra e vem perseguindo o aprimoramento desta relação entre as áreas. O PDI a ser construído representa a possibilidade para o aprimoramento desta integração e, com base nas experiências mais recentes, incluir em seus eixos estruturantes elementos adicionais.

É voz corrente que o aparato institucional das IFES representa o centro da produção científica brasileira e a integração entre esta e a inovação. O Brasil aprovou, em 2016, a lei 13.243/2016, a qual consolidou legislações anteriores. A inovação é ali definida como a

“introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho” (art.2º, item IV)⁶

No presente contexto normativo, a Universidade pode ser encarada como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICTI), tendo em seu meio um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), para a gestão da política inovativa da instituição. Portanto, à

⁶ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm . Acesso em 21/04/2021.



luz da própria legislação e da atividade universitária, tal política deve merecer atenção ao lado do tripé consagrado na estruturação das IFES brasileiras.

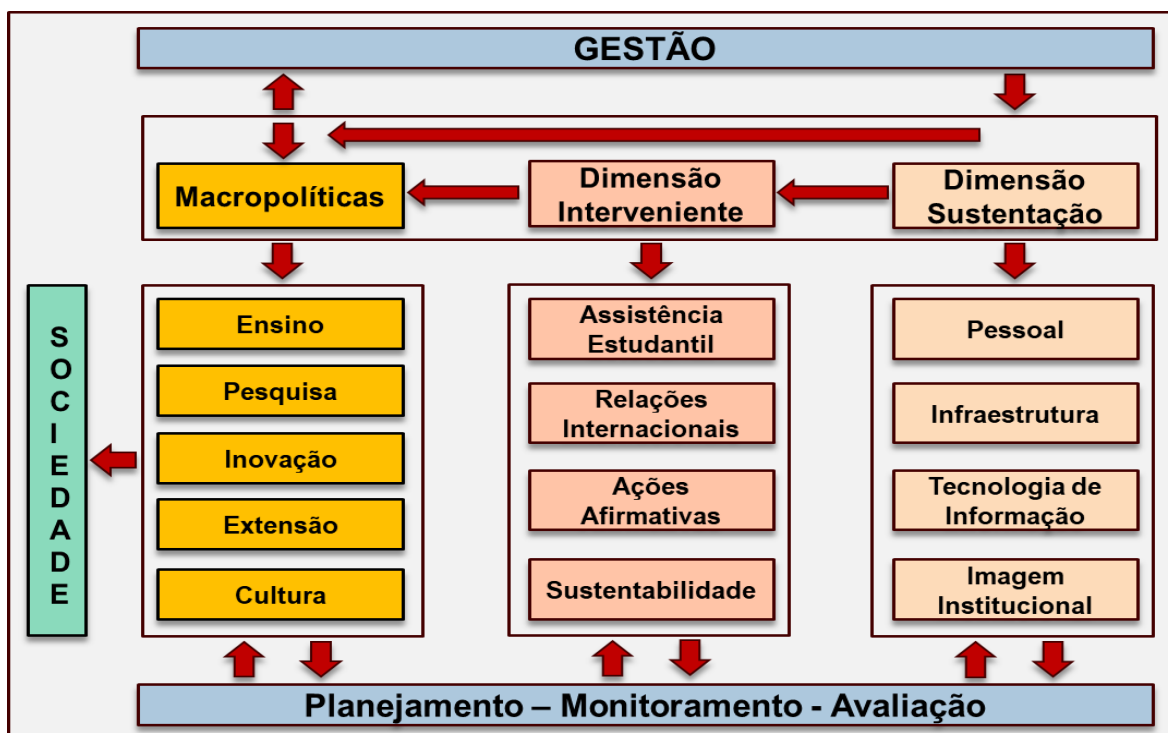
Há ainda uma dimensão subsequente que deve ser considerada como elemento formativo e conectado às ações estendidas à comunidade. No caso da UFJF, está sob sua gestão um conjunto apreciável de aparatos culturais – teatros, museus, escolas de arte – que também são uma marca importante da instituição. A atividade cultural produzida pela Universidade é um aspecto da política de extensão universitária por excelência, visto tanto o aspecto dos espectadores atendidos, quanto com relação à formação do público cultural e o estímulo à produção artística. Desta forma, diante do volume de palcos e atividades, a cultura se destaca como plano da atuação universitária.

Não há consenso na estrutura das IFES naquilo que se refere à sua organização. O planejamento estratégico de cada uma exige exatamente a construção estrutural para a Universidade como um guia para seu próprio andamento institucional.

No caso da UFJF, ao lado dos eixos das macropolíticas citados acima, a interveniência para o bom andamento desses elementos envolve outras quatro dimensões - a cultura (em estreita relação com as macropolíticas, em particular a extensão), assistência estudantil (dimensão do apoio à permanência), as ações afirmativas (a garantia da diversidade) e as relações internacionais (dimensão de internacionalização). Estas alimentam e sustentam as dimensões centrais de ensino, pesquisa, extensão e inovação com elementos para sustentar, diversificar e ampliar conhecimento. **Estão denominadas como eixo interveniente.**

Como elementos integrados e complementares há três dimensões institucionais sem as quais estes elementos formativos não podem operar. Para viabilizar os eixos formativos e intervenientes é absolutamente necessário integrar as políticas de pessoal, aquela para o funcionamento e manutenção da instituição (infraestrutura), as ações de tecnologia de informação (TI), a política de sustentabilidade e a dimensão da imagem institucional, aquela que divulga as ações em sua dimensão científica e das políticas da Universidade, bem como ajuda decisivamente na construção da imagem em si da instituição. A este eixo o nomeamos como dimensão de **sustentação institucional.**

Figura 2 - Dimensões integradas para ordenar elaboração do PDI:



Elaboração: PROPLAN/UFJF.

Um dos elementos para planejamento estratégico é a convicção interna na instituição quanto ao fato de que **as macropolíticas formativas – ensino, pesquisa e extensão, ao lado da inovação – devem ser a base das ações planejadas nos eixos interveniente e de sustentação**. No mundo da vida isso significa que as áreas não são ilhas em si, mas estão entrelaçadas. Por exemplo, a comunicação em si com a sociedade, cuja elo é a imagem institucional, deve operar em estreita sintonia com as macropolíticas da instituição.

4 – Uma proposta para a elaboração do PDI

4.1 - Quatro desafios ao processo de elaboração do PDI

É do conhecimento de todos as condições particulares que atravessamos neste ano de 2021, já herdadas da difícil quadra vivida em 2020. A pandemia Covid-19 induziu a instituição a reformular-se do ponto de vista de suas atividades, das atividades remotas ao



ensino remoto, das atividades de pesquisa repensadas em função do distanciamento controlado; da pouca atividade presencial ao fortalecimento dos protocolos de segurança.

A- O desafio da Covid-19 e do trabalho a distância

A UFJF precisará elaborar seu próximo PDI nessas condições. Não é um desafio de pouca monta. Em primeiro lugar, porque, como elemento agravante à necessidade de mobilização dos diferentes atores, uma parte apreciável das atividades, na verdade sua imensa parte, pode estar condenada ao distanciamento físico. Em segundo, a tarefa de execução do PDI exige que indivíduos e grupos, como membros da estrutura institucional, realizem a tarefa de olhar ao passado, ao presente e ao futuro. Um terceiro elemento é aquele da produção em si, pois ninguém está previamente preparado para as atividades que possuem sistemáticas de operação, capacidade explicativa e o desafio de “simplificar” a linguagem (pois objetivos e metas devem ser explicados de forma direta a todos, dentro e fora da UFJF).

As atividades *on-line* exigem uma disciplina, como todos já descobrimos. A aparente simplicidade do trabalho *home office* é uma armadilha, pois ela pode revelar-se cansativa, produzir desconcentração e, frequentemente, realizar um mix de atividades especificamente do trabalho com as do lar, o que nem sempre torna tudo mais fácil. Mas assim é. Portanto, como será apresentado abaixo, elaborar o PDI exigirá comissões, grupos de trabalho, subgrupos temáticos, reuniões setoriais e audiências públicas. E, muito provavelmente, elas serão todas (ou a maior parte) conectadas pela rede de computadores.

Dispomos hoje de ferramentas *on-line* colaborativas. A Universidade mantém hoje duas parcerias mediadas pela Rede Nacional de Pesquisa (RNP), com o Google e a Microsoft. A primeira já vem sendo largamente usada em aulas pelo *Google Meet* e suas ferramentas colaborativas já representam uma rotina. A segunda, através do Comitê Gestor de Tecnologia Informação (CGTI) e do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO), entrará em disponibilidade em maio, abrindo caminho para o uso da plataforma *Teens* em atividades de reunião e a disponibilidade do pacote Office 365 e outros instrumentos *on-line*. Ou seja, as ferramentas digitais existem e boa parte das pessoas vem se preparando e se aprimorando para seu uso.

Cada uma das Comissões, dos grupos de trabalho e dos subgrupos temáticos deverão ter acesso específico a uma “sala” identificada para tal, com seus repositórios.



Deverão ser providenciadas as condições para que as reuniões abertas setoriais e as audiências públicas ganhem espaços virtuais para sua realização quando necessário. Se algo for realizado presencialmente será sob condições seguras e mediante a discussão com o Comitê de Combate ao COVID da UFJF.

B- A comunicação necessária

Um elemento adicional que preocupa é a comunicação. O PDI necessitará de um espaço específico em formato de *site*, que servirá de portal de informações, repositório parcial de dados e ferramentas de divulgação. A interação via redes sociais pode ser outro poderoso auxiliar, utilizando as redes já existentes na UFJF. Será feita campanha específica que acompanha suas fases e seus desdobramentos. Esta operação precisa representar um progressivo ganho escalar em mobilização e motivação. O atual cenário sanitário e político é um inimigo poderoso que não pode ser subestimado. Um plano da envergadura do PDI exige níveis de participação para evitar déficit democrático.

Em resumo, há a necessidade de um grupo dedicado ao trabalho de mídia visando comunicação e motivação continuadas.

C- Pessoal para elaboração

O PDI precisa de agentes diretamente motivados para o trabalho de formulação, ação e produção. É impossível uma equipe, por exemplo, de cinco pessoas com a ilusão de carrear para si as tarefas. Há desde o debate operacional, a produção de relatórios, a sistematização de propostas, a organização de reuniões e audiências, o apoio de TI e assemelhados.

A PROPLAN, por responsabilidade de ofício, é a Pró-reitoria que coordena a atividade do PDI através da ação do Pró-reitor junto ao Comitê Executivo (ver abaixo). Mas esta Pró-reitoria não dispõe, sob nenhuma hipótese, de pessoal para encampar por si todas as tarefas operacionais. Por acreditar em uma série de competências “ocultas” nas diversas partes da instituição, propõe-se a **formulação de um edital com chamamento público para as diversas competências ligadas à elaboração do PDI**. Os interessados dedicariam uma parte de sua jornada de trabalho em trabalhos ligados à elaboração do Plano, sendo basicamente exigida alguma expertise na área onde ocorrer sua atuação. Para



isso, seria imprescindível a colaboração dos chefes imediatos em liberação de horas, ou, segundo seu juízo, a liberação do servidor para atuar exclusivamente no plano, sem prejudicar qualquer unidade. Será uma oportunidade de integração e aprofundamento sobre a vida universitária e uma experiência de trabalho de gestão por competências, que poderá interessar à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) como um laboratório vivo. Se o CONSU aprovar esta medida, ela terá sua implementação rapidamente iniciada.

D – Restrições orçamentárias

Nos últimos anos, tem sido progressivamente reduzidos os recursos orçamentário-financeiro para as IFES. No caso da UFJF, em 2021 esta redução está atingindo próximo de 20% em relação ao ano anterior no conjunto do custeio, com a criação de imensas dificuldades no conjunto da gestão da Universidade. É um cenário imprevisível e a principal ameaça ao andamento das atividades. Não há como reduzir esta incerteza exclusivamente por medidas internas e a margem para manobras administrativas é muito reduzida, desde logo a implicar em ajustes difíceis como cortes em gastos com posterior ameaça à qualidade. Neste caso, resta levar em conta este cenário e operar a elaboração do PDI com os cuidados necessários de planejamento nas dimensões de economicidade e eficiência, acompanhadas de um realismo duro por aqueles que terão que operar as políticas universitárias e com a necessária crítica ao andamento da política em nível nacional. Dificulta-se sim o planejar, mas também por isso é preciso observar com cuidado as ações que precisam organizar-se com algum nível de flexibilidade.

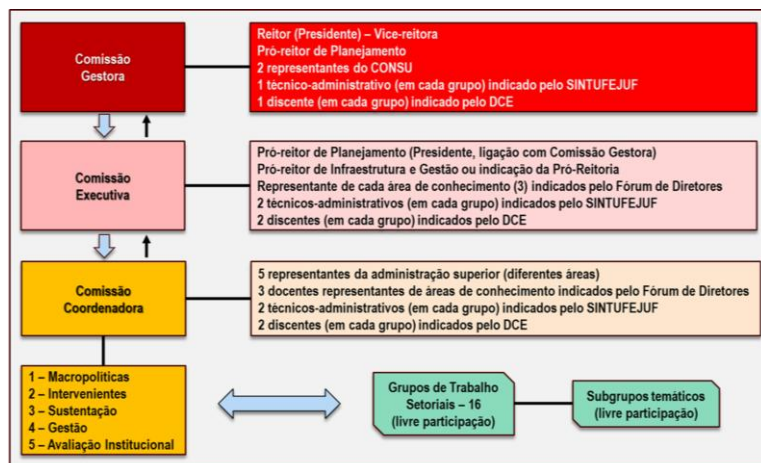
4.2 - Os diversos passos para serem cumpridos

- Aprovação do modelo no Conselho Universitário;
- Constituição das comissões gestora, executiva e dos grupos de trabalho
- Plano de comunicação (Imagem, com acompanhamento) - plano geral, site, instrumentos de motivação
- Edital institucional para pessoal técnico interessado em participar do procedimento de construção do PDI em suas etapas;
- Pesquisa institucional (PROPLAN, Imagem, CGCO)
- Construção de matriz SWOT geral da instituição - a ser complementada em cada comissão/subgrupo de trabalho (ver abaixo) durante a elaboração das ações.

- Constituição dos grupos de trabalho
- Atividades dos grupos e subgrupos
- Relatórios de subgrupos
- Relatórios dos grupos
- Relatório Executivo
- Deliberação no CONSU.

4.3 - A Estrutura geral de governança do PDI

Figura 3 - Modelagem Geral para gestão do PDI:



Elaboração: PROPLAN/UFJF.

4.3.1 - Das competências de cada ente

A - Cabe à Comissão Gestora

- Iniciar o processo;
- Estabelecer as orientações gerais;
- Acompanhar o processo de elaboração e prestar contas periódicas ao CONSU;
- Convocar, segundo seu julgamento e a qualquer tempo, a Comissão Gestora;
- Deliberar sobre o formato final do PDI, avaliando-o de acordo com a legislação pertinente, e
- Encaminhar a proposta final ao CONSU para deliberação.

B - Cabe à Comissão Executiva:



- Implementar e coordenar o processo de elaboração do PDI;
- Organizar a estratégia de comunicação;
- Auxiliar grupos de trabalho e as Comissões com relação a metodologia e elementos do PDI;
- Organizar e convocar as audiências públicas previstas;
- Sistematizar as propostas oriundas dos grupos de trabalho e comissões, levando-as às audiências públicas e articulando-as para composição sistêmica do relatório-base do PDI;
- Propor a redação final à Comissão Gestora, assumindo paralelamente o papel de comissão de sistematização final;
- Poderá, a qualquer tempo, convidar apoio técnico aos seus trabalhos;
- Organizar os dados referentes à comissão: número de pessoas envolvidas nos processos como um todo, nº de reuniões realizadas; nº de propostas apresentadas por cada tema e outros que considerar pertinentes. Estes são indicadores de envolvimento institucional.

C - Comissão coordenadora dos eixos temáticos:

- Organiza inicialmente a formação dos grupos de trabalho;
- Sistematiza proposta vindas dos grupos em formato a ser encaminhado à Comissão Executiva;
- Acompanha o trabalho dos grupos e subgrupos.
- Comunica à Comissão Executiva quaisquer problemas no andamento dos trabalhos.

D - Cabe aos grupos de Trabalho:

- Auxiliar e estimular a formação dos grupos de trabalho setoriais (subgrupos);
- Os grupos estruturam-se a partir das sugestões oriundas de Pró-reitores e Diretores, Diretores de unidade ou administrativos. A coordenação é de livre provimento do grupo;
- Acompanhar os subgrupos de trabalho;
- Organizar e convocar a série de reuniões setoriais abertas e previstas, onde se consolidam, são discutidas e até, se assim for o caso, deliberadas propostas para o encaminhamento às Audiências Públicas;



- Sistematizar a matriz SWOT e propostas dos subgrupos dentro dos eixos determinados e encaminhá-las à Comissão Executiva;
- Organizar os dados referentes aos grupos: número de pessoas envolvidas nos processos como um todo, nº de reuniões realizadas; nº de propostas apresentadas por cada tema e outros que considerar pertinentes. Estes são indicadores de envolvimento institucional.

E - Cabe aos Subgrupos de Trabalho:

- Os subgrupos são o terceira e mais relevante nível de produção das propostas;
- Como núcleo gerador de propostas, tem participação aberta aos interessados de unidades acadêmicas e administrativas - em nível de organização, nos grupos e em participação direta nos subgrupos;
- Os subgrupos, em sua área e sob acompanhamento dos grupos de trabalho, elaboram matriz SWOT, objetivos, metas, indicadores, perspectivas futuras e afins visando a composição do PDI;
- A coordenação dos subgrupos será definida pelo próprio grupamento;
- Considerando o caráter da necessidade de participação e motivação, dirigentes de unidades acadêmicas devem ser estimulados a participar também do processo, bem como motivar suas unidades a fazê-lo;
- Cada setor acadêmico ou administrativo tem autonomia para definir sua agenda de trabalho, limitada apenas pelo cronograma apresentado;
- Poderão, a qualquer tempo, convidar apoio técnico aos seus trabalhos;
- Organizar os dados referentes aos subgrupos: número de pessoas envolvidas nos processos como um todo, nº de reuniões realizadas; nº de propostas apresentadas por cada tema e outros que considerar pertinentes. Estes são indicadores de envolvimento institucional.

F - Sobre reuniões e audiências públicas

- São as instâncias oficiais de socialização dos debates nos grupos e subgrupos;
- As reuniões têm convocação e coordenação dos grupos de trabalho dentro dos eixos e servem para exposição no âmbito de cada eixo;



- As audiências públicas são convocadas pela Comissão Executiva e servem, com a participação das coordenações de grupos, para amplo conhecimento dos debates, sendo abertas a todos;
- Ambas serão, dentro dos limites do contato restrito em razão da pandemia, encontros à distância. Reuniões presenciais somente ocorrerão dentro dos limites estabelecidos pela Comissão de Combate ao Covid-19 da UFJF;
- As reuniões setoriais poderão, se desejarem, dar encaminhamento via votação de propostas. No caso de consenso, dispensa-se a votação. Todas as reuniões deverão ter ata registrada;
- As audiências públicas poderão, se desejarem, dar encaminhamento via votação de propostas. No caso de consenso, dispensa-se a votação. Todas as duas reuniões previstas deverão ter ata registrada;
- Em ambos os formatos, poderão ocorrer deliberações em cada uma das reuniões ou somente na segunda;
- Não haverá quórum mínimo, os critérios por segmentos também não se aplicam e as reuniões ocorrerão com qualquer número. A participação democrática é aberta por definição, mas não pode obstar o andamento de trabalhos que terão, ao final, votação no Conselho Superior por definição normativa;
- A qualquer tempo, dirigentes locais poderão convocar reuniões em suas unidades para participar da elaboração do plano enviando ideias ou propostas.

G – Da Vedação?

É (são) vedado (a) (s):

- Qualquer iniciativa individual, referente a qualquer relatório, a qual produza proposta avulsa em qualquer dos níveis. As propostas são dos subgrupos aos grupos, que alimentam as comissões e então são encaminhadas à Comissão Executiva. As reuniões abertas e as audiências públicas servem de espaço para manifestação.
- Os prazos estabelecidos não são arbitrários, portanto a não apresentação do trabalho ou não cumprimento do prazo impedirá a entrega, prejudicando o plano.
- Dilação de prazo final, diante da necessidade de aprovação do PDI até 31 de dezembro. A UFJF não pode iniciar 2022 sem o PDI.



H - É altamente recomendado que sejam estimuladas reuniões em unidades acadêmicas e administrativas no sentido de alimentar propostas que serão discutidas nos subgrupos e posteriormente nas demais instâncias do PDI. A responsabilidade sobre a elaboração do Plano é de toda a UFJF, não de um grupo ou da administração central.

4.4 - Identificando vantagens e desvantagens ambientais

O instrumento para a identificação das características da instituição que revelam seu posicionamento pode ser baseado na reflexão sobre seu posicionamento geral em relação aos ambientes internos e externos. A acima citada matriz SWOT é uma referência importante, com a ressalva sobre o papel de qualquer ferramenta não como panaceia, mas como a proporcionar um campo de estudo a ser interpretado.

A referida matriz depende de um levantamento sobre:

A - Ambiente interno: é aquele conhecido com maior grau de profundidade, portanto apresenta a experiência prévia, o ambiente organizacional, os interesses instalados na burocracia e as situações de situação, competição ou acomodação. A metodologia crê poder estabelecer as denominadas forças e fraquezas institucionais.

B - Ambiente externo: o que carrega maior grau de incerteza. Um elemento comum é a incerteza econômica (orçamento e disponibilidade financeira ou o próprio ambiente macroeconômico), o aparato legal e a emergência de normativas. O ambiente político, cultural ou as mudanças tecnológicas estão presentes neste ambiente. O método preconiza indicar as oportunidades e as ameaças existentes para a instituição, sendo que a identidade entre fraquezas/ameaças e riscos é óbvia não somente pela semântica, mas porque serve de base para um mapa global de riscos que demandarão prevenção,

Não cumpre estabelecer uma infinidade de itens para cada uma. Uma medida considerada adequada leva em conta, nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, um elenco de cinco (5) pontos para cada. Não é um número obrigatório, mas referencial.

A matriz pode ser apurada um cruzamento de informações a partir de uma planilha indexada, que produzirá um *dashboard* com os resultados. Entretanto, para se atingir este ponto, é essencial que sejam obtidos os dados que alimentem cada uma das quatro dimensões da matriz. No caso presente, sugere-se obter tais dados através de um



levantamento geral de informações e uma análise “local”, pelos subgrupos de trabalho, desta questão. Para tanto:

- Realizar, inicialmente, pesquisa institucional: dispor no SIGA questionário de levantamento, circulando por dez dias, com a disposição de opções de respostas a serem preenchidas pelos três segmentos da universidade. O instrumento de coleta será direto, curto e com explicações prévias dos conceitos de ambiente interno, forças e fraquezas e do ambiente externo, oportunidades e ameaças.
- Atividade nos grupos - a primeira tarefa básica dos subgrupos de trabalho, sob orientação dos grupos principais, será dispor as quatro dimensões da matriz nos eixos definidos por cada área. Caberá, após o trabalho dos subgrupos, que as comissões de trabalho construam a matriz para cada um dos dezesseis eixos que representam.

4.5 - A dinâmica das Comissões e Grupos de Trabalho

4.5.1 - Das Comissões e seus grupos constituintes

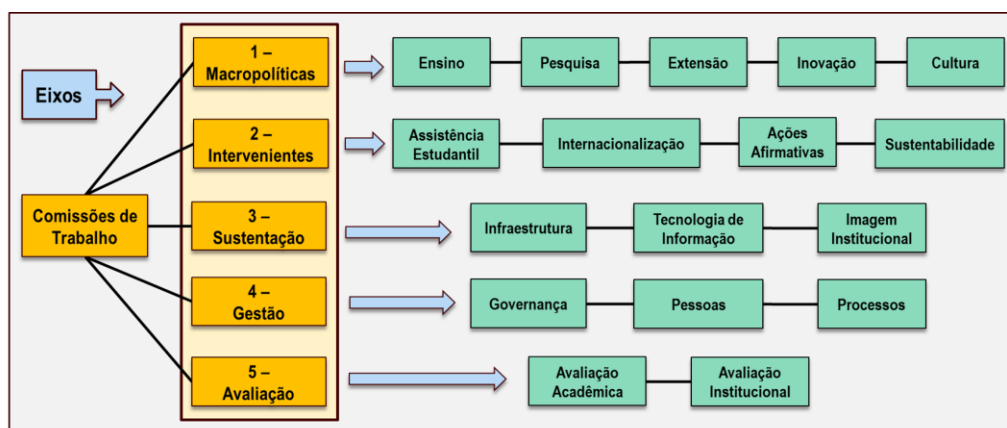
Considerando a operacionalização do plano é indispensável estabelecer a constituição organizativa dos grupos a produzir o conjunto das propostas. Em observância ao próprio modelo de governança, podemos indicar o que se segue.

A - Serão cinco eixos constitutivos, como “grandes áreas”, formando as Comissões.

B - As grandes áreas se desdobram em suas partes constituintes.

As comissões de trabalho são a instância de convocação, motivação e acompanhamento para a consecução dos elementos de elaboração temática. Assim, é consequente que, a partir de cada campo oriundo de cada eixo, os denominados grupos de trabalho, ultrapassemos um segundo nível de detalhamento, necessário, para os subgrupos, onde será garantida a participação direta de toda a comunidade, sendo o coração da dimensão participativa do Plano.

Figura 4 - As comissões de trabalho e os eixos temáticos em suas partes constituintes:



Elaboração: PROPLAN/UFJF.

Os passos:

- 1 - Cada comissão se organiza, segundo as atribuições indicadas no item 4.3.1;
- 2 - reúne-se a traçar, brevemente, a estratégia de convites, motivação e sugestões para o estabelecimento dos dezesseis (16) grupos de trabalho com apoio do plano de comunicação;
- 3 - Ao final, compila e organiza o conjunto oriundo dos grupos de trabalho - seja referente à matriz SWOT, sejam as propostas.
- 4 - Encaminha o trabalho à comissão executiva.

4.5.2 - Sobre os grupos e subgrupos de trabalho

Os grupos e subgrupos representam o *core* do projeto. A dimensão da participação direta na identificação dos desafios em cada campo; os problemas; indicações de desafios e propostas ao PDI tem aqui um elemento de importância por dois pontos essenciais: (1) por representar a chamada “dimensão de nível da rua”, o centro onde ocorre a vida universitária em si e (2) detém o conhecimento direto, mas também, em formato, de grupos, pode ser oxigenado por ideias oriundas de diferentes instâncias da instituição.

Quadro 8 - Comissões por cada eixo, grupos e subgrupos de trabalho para o PDI:

Comissões	Grupos de Trabalho (GT's)	Subgrupos (<u>sugeridos</u> , podem ser alterado pelos GT's)
1- Macropolíticas	1 Ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Graduação • Pós-Graduação Stricto Sensu • Pós-Graduação Lato Sensu • Políticas de Ingresso • Acompanhamento de egressos • Práticas e estágios
	2 Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de programas • Laboratórios de pesquisa • Publicações • Projetos • Financiamento
	3 Extensão	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologias participativas e Inovações curriculares • Monitoramento e avaliação • Equipamentos de extensão • Divulgação das ações de extensão • Internacionalização da extensão
	4 Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Núcleo de Inovação Tecnológica • Transferência de Tecnologia • Incubação • Empreendedorismo • Parque Tecnológico
	5- Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Produção cultural em ensino, pesquisa e extensão. • Museus e Teatros
2 - Intervenientes	6 -Assistência Estudantil	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Assistência em ensino, pesquisa, extensão
	7- Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Política Linguística • Intercâmbios • Apoio a atividades das macropolíticas
	8- Ações Afirmativas	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas Afirmativas e macropolíticas • Monitoramento • Ouvidoria de Ações Afirmativas
	9 - Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas reversas • Compras sustentáveis • Guarda e desfazimento de materiais
	10 - Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção • Edificação/soluções de espaço • Transporte • Segurança



3 - Dimensão Sustentação Institucional	11- Tecnologia de Informação 12- Imagem	<ul style="list-style-type: none">• Campus de Governador Valadares• Construção do Hospital Universitário • Rede, acesso e dados• Equipamentos de TI• Planejamento de sistemas• Segurança da informação • Política de Comunicação• Comunicação científica• Comunicação Institucional
4 - Gestão	13- Governança 14 - Pessoas 15 - Processos	<ul style="list-style-type: none">• Integridade e relações com órgãos de controle• Correição• Políticas de Segurança da Informação• Ouvidoria • Capacitação• Alocação e movimentação de pessoas• Processos de ingresso na instituição• Segurança do Trabalho • Orçamentário-Financeiro• Processos de gestão, mapeamentos de processos, sistema eletrônico
5 - Avaliação (Participação CPA)	16 – Acadêmica e Institucional	

Elaboração: PROPLAN/UFJF.

Os subgrupos devem poder representar os diversos níveis da vida universitária e alguns, certamente, são mais ou menos complexos em suas próprias dimensões e no volume de trabalho.

Suas denominações são sugestões. Eles podem ser alterados pelo CONSU, na aprovação deste documento ou mesmo durante o processo de construção de propostas, ouvidos os GT's.

Os passos:

- Subgrupos oriundos dos grupos Comissões;
- Público-alvo - professores, técnicos, estudantes de todas as áreas;
- Indica-se que sejam precedidos de mecanismos de estímulo à participação nas unidades acadêmicas e administrativas, devendo esta prática estar referenciada no plano de comunicação;



- Reúne-se a traçar, brevemente, o conhecimento sobre o trabalho em si, seu cronograma e distribuição de reuniões e tarefas;
- Organiza a matriz SWOT em cada uma das áreas;
- Compila e organiza o conjunto oriundo dos grupos de trabalho - seja referente à matriz SWOT, sejam as propostas;
- Encaminha o trabalho a cada uma das Comissões correspondentes.

Quadro 9 - Ações indicadas aos subgrupos de trabalho:

Grupos de Trabalho	Subgrupos (sugeridos, podem ser alterados)	O que cada subgrupo deve refletir e produzir
1- Ensino	<ul style="list-style-type: none">• Graduação• Política de Ingresso e egressos• Pós-Graduação Stricto Sensu• Pós-Graduação Lato Sensu	<ul style="list-style-type: none">• Matriz SWOT• Problemas e possibilidades identificadas
2- Pesquisa	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação de programas• Laboratórios de pesquisa• Publicações• Projetos• Financiamento	<ul style="list-style-type: none">• Ações• objetivos a apontar• Metas a serem alcançados ano/ano; mês, etc. (preferencialmente quantitativas)
3- Extensão	<ul style="list-style-type: none">• Metodologias participativas e Inovações curriculares• Monitoramento e avaliação• Equipamentos de extensão• Divulgação das ações de extensão• Internacionalização da extensão	<ul style="list-style-type: none">• Ações previstas no tempo• Indicadores para acompanhamento
4- Inovação	<ul style="list-style-type: none">• Núcleo de Inovação Tecnológica• Transferência de Tecnologia• Incubação• Empreendedorismo	
5- Cultura	<ul style="list-style-type: none">• Produção cultural em ensino, pesquisa e extensão.	



	<ul style="list-style-type: none">• Museus e Teatros	
6- Assistência Estudantil	<ul style="list-style-type: none">• Política de Assistência em ensino, pesquisa, extensão	<ul style="list-style-type: none">• Matriz SWOT
7- Internacionalização	<ul style="list-style-type: none">• Política Linguística• Intercâmbios• Apoio a atividades das macropolíticas	<ul style="list-style-type: none">• Problemas e possibilidades identificadas• Ações
8 - Ações Afirmativas	<ul style="list-style-type: none">• Políticas Afirmativas e macropolíticas• Monitoramento• Ouvidoria especializada	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos a apontar• Metas a serem alcançados ano/ano; mês, etc. (preferencialmente quantitativas)
9 - Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none">• Práticas reversas• Compras sustentáveis• Guarda e desfazimento de materiais	<ul style="list-style-type: none">• Ações previstas no tempo• Indicadores para acompanhamento
10- Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none">• Manutenção• Edificação• Transporte• Segurança	<ul style="list-style-type: none">• Matriz SWOT• Problemas e possibilidades identificadas• Ações• objetivos a apontar
11- Tecnologia de Informação	<ul style="list-style-type: none">• Rede, acesso e dados• Desenvolvimento de sistemas• Equipamentos de TI• Suporte	<ul style="list-style-type: none">• Metas a serem alcançados ano/ano; mês, etc. (preferencialmente quantitativas)
12- Imagem	<ul style="list-style-type: none">• Política de Comunicação• Comunicação científica• Comunicação Institucional	<ul style="list-style-type: none">• Ações previstas no tempo• Indicadores para acompanhamento
13- Governança	<ul style="list-style-type: none">• Integridade e relações com órgãos de controle• Correição• Políticas de Segurança da Informação• Ouvidoria	<ul style="list-style-type: none">• Matriz SWOT• Problemas e possibilidades identificadas• Ações
14-Pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Capacitação• Alocação e movimentação de pessoas	<ul style="list-style-type: none">• objetivos a apontar• Metas a serem alcançados

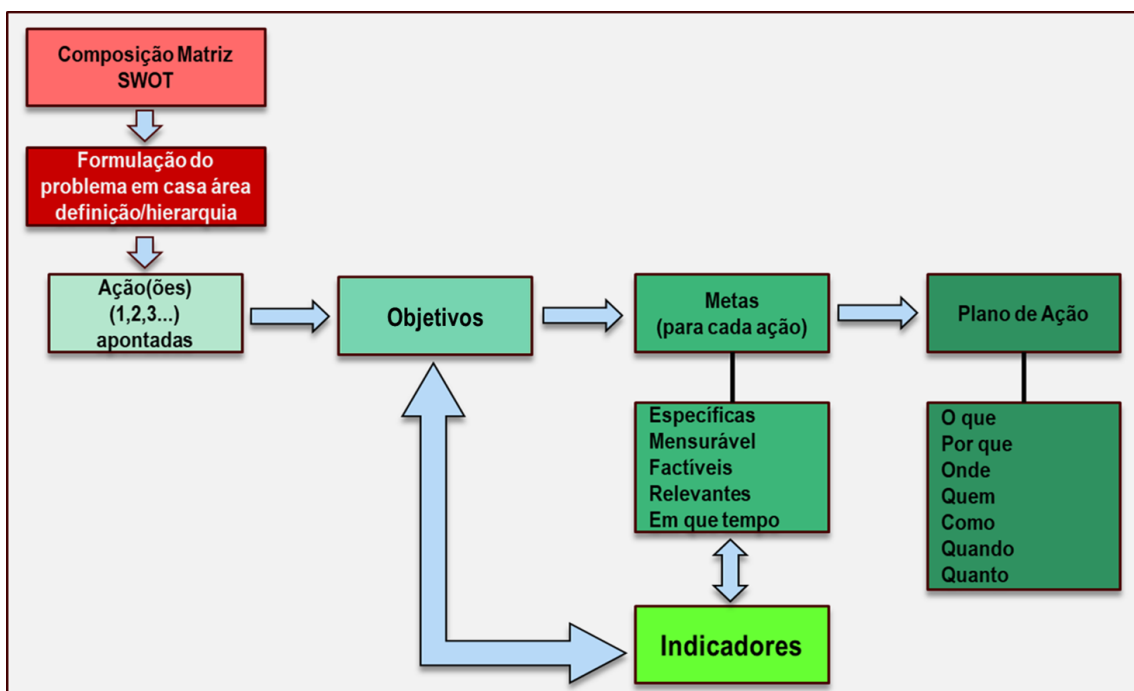
15 - Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de ingresso na instituição • Segurança do Trabalho • Orçamentário-financeiro 	<p>ano/ano; mês, etc. (preferencialmente quantitativas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ações previstas no tempo • Indicadores para acompanhamento
16 – Acadêmica e Institucional		<ul style="list-style-type: none"> • Matriz SWOT • Problemas e possibilidades • Ações • Objetivos a apontar • Ações previstas no tempo • Indicadores para acompanhamento

Elaboração: PROPLAN/UFJF.

4.6 – Organizações das ações

4.6.1 - Plano de trabalho para ação de detecção de questões e formulação de propostas

Em um plano prático, cabe observar como construir as fichas para relatório e sistematização de propostas. Em resumo:



4.6.2 - A matriz SWOT e sua Aplicação

Inicialmente, trata-se de desmistificar o método como difícil ou inútil. É uma ferramenta e deve ser encarada como tal. Ela pode definir bons pontos de partida. Ao fim, ela pode ser praticamente automatizada com o uso de planilha indexada que pode ser fornecida.

Este é o desenho básico:

Quadro 10 - Matriz SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças):

Ambientes	Forças e Ações	Limites e Riscos
Ambiente interno (sob controle da instituição)	Forças (as 5 principais) vantagens institucionais	Fraquezas (as 5 principais) o que desfavorece, incomoda
Ambiente externo (fora do controle da instituição)	Oportunidades (as 5 principais)	Ameaças (as 5 principais)

Elaboração: Adaptado por PROPLAN/UFJF.

*Referência: FINE, Lawrence. **SWOT Analysis**. Disponível em e-book Kindle.

Quadro 11 - As influências nos ambientes interno e externo:

Ambientes	Influências	Explicando influências
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none">Recursos humanosFinanceirosFísicosProcessos desenvolvidosExperiências do segmento/setor	<ul style="list-style-type: none">Quadro de pessoal, formação, qualificaçãoLocalização, equipamentos, prédios, manutençãoExperiências positivas e negativas, capacidade de aprendizagem, reputação na comunidade
Ambiente externo (PESTEL)	<ul style="list-style-type: none">PolíticoEconômicoSocialTecnológicoLegal/Regulatório	<ul style="list-style-type: none">Ações governamentaisCrescimento, inflação, orçamentoAspectos culturais, características da população (crescimento, idade, ETC), desigualdadeMudanças tecnológicasLeis, regulamentos, instruções normativas

Elaboração: PROPLAN/UFJF.

Conhecendo as influências atuando em cada ambiente, construir a matriz significa bem apresentar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. São facilitadores para indicar quais serão os caminhos e ações para o PDI naquele setor.

Quadro 12 - Ambiente e o que são forças e ações:

Ambientes e suas influências a considerar	Forças e Ações	O que são
Ambiente interno (sob controle da instituição) Influências: <ul style="list-style-type: none">● Recursos humanos● Financeiros● Físicos● Processos desenvolvidos● Experiências do segmento/setor	Forças (as 5 principais) Fraquezas	<ul style="list-style-type: none">● os itens onde o segmento/setor se destaca;● as vantagens internas que carrega● O que a organização faz melhor?● Que recursos somente a organização possui? ● onde a organização falha ou tem fragilidades● Quais as desvantagens● O que pode melhorar?
Ambiente externo (fora do controle da instituição) <ul style="list-style-type: none">● Político● Econômico● Social● Tecnológico● Legal/Regulatório	Oportunidades (as 5 principais) Ameaças (as 5 principais)	<ul style="list-style-type: none">● O que pode ser aproveitado pela instituição?● O que pode beneficiá-la? ● O que afeta negativamente● O que prejudica vindo “de fora”

Elaboração: PROPLAN/UFJF.

Definidos todos os elementos, parte-se para o preenchimento dos dados que auxiliarão na análise dos subgrupos de trabalho. Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças serão deslocadas para dentro do plano de ação de cada segmento/setor.

No anexo A1, apresenta-se um modelo que facilita o preenchimento da matriz.

4.6.3 - As ações propostas e o(s) objetivo(s)

Uma vez consideradas as variáveis internas e externas que interagem no ambiente é preciso passar à elaboração das ações estratégicas de planejamento

A ação deve ser bem definida e com um título-resumo que a identifique imediatamente.

O **objetivo** é aquilo que se pretende alcançar com a ação, que se deseja atingir. É comum iniciarem-se frases com um verbo: fazer, realizar, implantar, etc.;

Quando em uma ação temos mais de um objetivo, eles devem ser hierarquizados, apontando prioridades do mais ao menos relevante. Nunca se deve traçar um grande



número de objetivos, antes deve imperar a razoabilidade: vinte (20) objetivos são muitos, traçar apenas dois pode ser pouco.

Um bom planejamento não pode parar nos objetivos, que são, por definição, uma declaração de intenção. Colocá-los em prática é o maior desafio. Por isso precisamos de metas operacionais.

O anexo A2 traz um modelo de ficha de preenchimento contendo o espaço para o (s) objetivo (s) e as metas (abaixo).

5.6.4 - As metas e o Plano de Ação

Uma das regras de ouro de um PDI é que ele não seja uma carta de intenções. Por isso é preciso definir elementos como forças e fraquezas, indicar as ações e estabelecer objetivos. Mas o que diferencia realmente a possibilidade de ação efetiva são as metas bem traçadas.

Metas são aquilo que se fará, os passos a serem realizadas, em um determinado período de tempo, para que o(s) objetivo(s) seja(m) alcançado(s). É muito importante o esforço para que sejam quantitativas, expostas em termos quantitativos e em cada espaço de tempo - x pessoas, x trabalhos, x alunos, x projetos concluídos no mês 1, mês 2, mês 3, p.ex..

Os cinco elementos que não podem passar na construção de metas, pragmática realista:

- 1- São específicas (**specific**)
- 2- Possuem métricas para mensuração (**metric**)
- 3- Precisam ser realistas (**achievable**)
- 4- Obrigatoriamente relevantes (**relevant**)
- 5- Com prazo, tempo definido para execução (**time-based**)

Como desaguadouro dos objetivos, metas e indicadores (item.4.5.3.4, abaixo) é preciso, então, estabelecer um Plano de Ação específico. Um roteiro para facilitar a elaboração de um Plano de Ação é por um conjunto de perguntas. A literatura em administração as denomina de **5W2H**, sem um criador definido, mas com aprimoramentos



ao longo do tempo. Para viabilizar este ponto, as metas podem ser apresentadas com a seguinte estrutura:

- 1 - O que será feito? (**What**)? - descrever o que será feito;
- 2 - Por que fazer? (**Why**) - a justificativa, a relevância;
- 3 - Onde? (**Where**) - o local, departamento, coordenação, etc.. Aqui respeitar o organograma, dando destaque para a unidade principal (Pró-reitoria ou unidade, p.ex.) e depois para a execução - coordenação, gerência, etc.;
- 4 - Quem? (**Who**) - o responsável pela execução;
- 5- Como? (**How**) - como será feito? – descrever os procedimentos;
- 6- Quando? (**When**) - o prazo em que será realizada;
- 7 - Quanto? (**How much**) - muitas vezes é difícil precisar. Exige um esforço de elaboração, considerando que, claro, não pode ser um montante rigidamente preciso neste momento. Se possível estimar o montante total até a conclusão da meta.

Os objetivos, metas e indicadores estarão todos, desta forma, agrupados em um plano para implementação por área e, posteriormente, para o todo da Universidade. O Plano de Ação estará estruturado e poderá ser revisto e compilado para envio à coordenação dos grupos de trabalho e, em seguida às Comissões.

O modelo de Plano de Ação está disponível no Anexo A4.

5.6.5 - Os indicadores

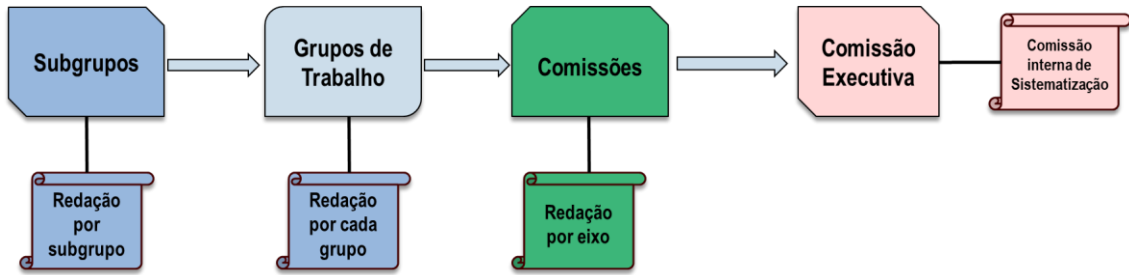
O(s) indicador(es) acompanha(am) as metas e objetivos e servem diretamente à mensuração e ao progresso, preferencialmente quantitativo, das ações. Trata-se do andamento das ações e pode refletir muitas medidas, como progresso, eficiência, desempenho. Portanto, monitoram e, neste aspecto, mostram também a evolução temporal das ações.

Via de regra não são vários para cada ação. Recomenda-se um, no máximo dois, por ação. O anexo A3 apresentará um modelo para a apresentação de um indicador.

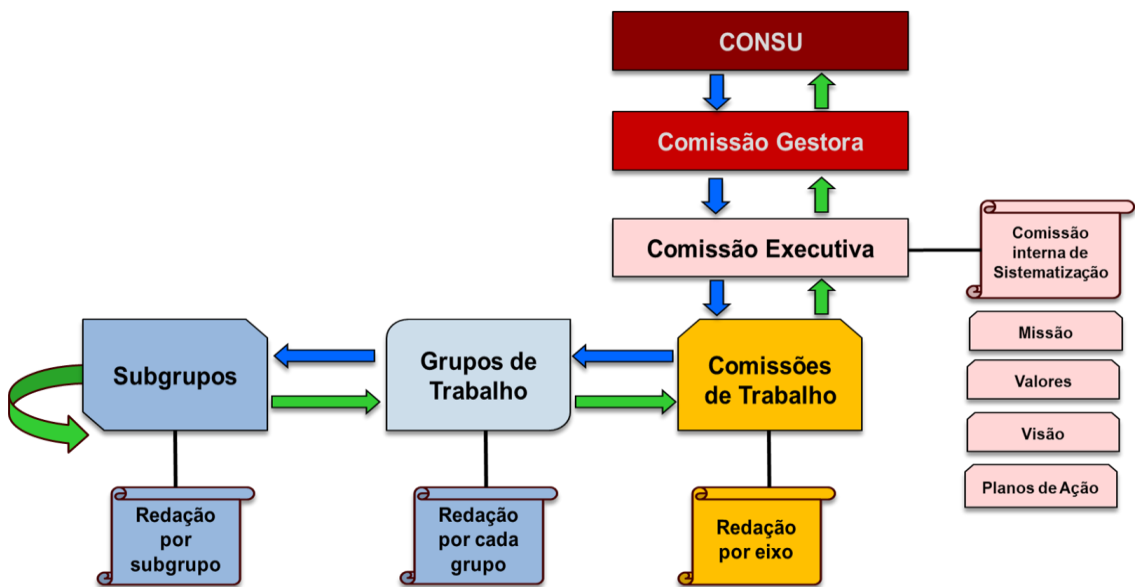
4.6.7 - Esquemas resumidos do PDI

4.6.7.1 - A construção “bottom-up” para as propostas

Figura 6 – Concepção “bottom-up” para as propostas:



4.6.7.2 - A Visão Completa do Projeto PDI:



Elaboração: PROPLAN/UFJF.



5 – Cronograma

ETAPA/MÊS	Instalação, divulgação, organização	Motivação, divulgação	Formação das Equipes de trabalho	Reuniões de elaboração	Reuniões setoriais abertas por eixo temático	Audiências públicas	Texto e Revisão	Deliberação CONSU
Maio								
Junho								
Julho								
Agosto								
Setembro							Inicial	
Outubro				1ª quinzena		2ª quinzena		
Novembro							Final	2ª quinzena e/ou
Dezembro								1ª em dez

Elaboração: PROPLAN/UFJF



6 - O conteúdo do PDI - uma proposta

Como a esta altura deve estar nítido, o PDI não será redigido (e nem poderia) por uma Comissão. Há um conjunto de dados sobre a Universidade que serão redigidos em paralelo ao processo de elaboração das propostas. Tal ocorrerá nos itens 1,2,6 e 8, abaixo. Nos demais haverá dependência direta dos trabalhos ao longo dos meses de elaboração.

Por evidente, destaque-se que, na avaliação final, poderá ocorrer qualquer revisão nestes capítulos.

Proposta de Sumário para o PDI:

Lista de Abreviaturas
Lista de tabelas
Lista de figuras

Apresentação

1 - Quem somos e onde estamos

- 1.1 - Histórico da UFJF
- 1.2 - Nossa região de abrangência
- 1.2 - O perfil do corpo docente
- 1.3 - O perfil do corpo discente
- 1.4 - O perfil dos técnico-administrativos em educação
- 1.5 - Como atendemos os discentes
- 1.6 - Nossa organização administrativa e de gestão
- 1.7 - Que infraestrutura apresentamos

2 - O processo de elaboração do PDI

- 2.1 - Metodologia e Diretrizes
- 2.2 - Normativas Legais

3 - Planejamento Estratégico

- 3.1- Missão;
- 3.2 - Visão;
- 3.3 - Valores
- 3.4 - Mapa estratégico;
- 3.5 - Objetivos estratégicos;
- 3.6 - Metas estratégicas
- 3.7 - Indicadores estratégicos
- 3.8 - Iniciativas estratégicas



4 - Ações Estratégicas da UFJF na Perspectiva do Plano Pedagógico Institucional (PPI)

- 4.1 - Inserção regional
- 4.2 - Princípios filosóficos e teórico-metodológicos da instituição
- 4.3 - Organização didático-pedagógica da Instituição (exs: inovações consideradas significativas, Atividades práticas; materiais pedagógicos; avanços tecnológicos)
- 4.4 - As ações estratégicas, objetivos, metas e indicadores (2022-2026)
 - 4.4.1 - Ensino de graduação
 - 4.4.2 - Ensino de pós-graduação
 - 4.4.3 - Extensão
 - 4.4.4 - Pesquisa
 - 4.4.5 -Inovação
 - 4.4.6 - Cultura
 - 4.4.7 -Assistência estudantil
 - 4.4.8 - Diversidade
 - 4.4.9 -Internacionalização
 - 4.4.10- Avaliação
 - 4.4.11- Gestão de Pessoas
 - 4.4.12 -Infraestrutura
 - 4.4.13- Imagem Institucional
 - 4.4.14- Gestão
 - 4.4.15 -A questão dos campi e da expansão

5 - Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional

6- Aspectos orçamentários e financeiros

7 - Mapeamento de risco

8 - Processo de Monitoramento, controle e revisão do PDI

Conclusão

Referências

Anexos

Plano de Gestão de Logística Sustentável – PLS
Plano Diretor de Tecnologia de Informação e Comunicação 2022-24 - PDTI
Pano de Dados Abertos PDA
Proteção de Dados - PLGPD
Outros



Anexos - Modelos de Documentos de Trabalho

A1 - Matriz SWOT

Ambientes	Forças e Ações	Limites e Riscos
<p>Ambiente interno (sob controle da instituição)</p> <p>Força = os itens onde o segmento/setor se destaca; as vantagens internas que carrega, o que o setor faz melhor?</p> <p>Fraqueza = onde o setor falha ou tem fragilidades, quais as desvantagens, onde pode melhorar?</p>	<p>Forças</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Fraquezas</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>Ambiente externo (fora do controle da instituição)</p> <p>Oportunidade = O que pode ser aproveitado pela instituição? O que pode beneficiá-la?</p> <p>Ameaça = o que afeta negativamente, o que prejudica vindo “de fora”</p>	<p>Oportunidades</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Ameaças</p> <p>1 2 3 4 5</p>

Elaboração: PROPLAN/UFJF.

Podem ser montadas em uma planilha formatada e indexada para gerar resultados organizados (fornecida à parte).



A2 - Ficha para a organização das ações, seus objetivos e suas metas

Denominação da AÇÃO:			
OBJETIVOS (o que se pretende alcançar)		METAS (devem ser específicas, ter uma medida, ser realista, relevante e possuir um prazo de execução)	
1	(Construir...)	Especificidade: Como é medida? É realista? É relevante? Por quê? Em que prazo será cumprida?	
2	(Estruturar...)	Especificidade: Como é medida? É realista? É relevante? Por quê? Em que prazo será cumprida?	
3	(Organizar...)	Especificidade: Como é medida? É realista? É relevante? Por quê? Em que prazo será cumprida?	

Elaboração: PROPLAN/UFJF.



A3 – Montagem de Indicador

Dados para construção	Descrição (Ex.)
Nome/Sigla do indicador	Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)
O que será medido	Nível de qualificação do corpo docente
Subgrupo de trabalho:	Gestão de pessoas
Nível – estratégico (orientar as políticas); tático (para melhorar eficiência em processo) ou operacional (formular regras, manuais, etc.)	Estratégico
O indicador atende a: Economicidade (buscar resultado com o menor custo disponível mantendo a qualidade) Eficiência (a relação entre o que se produz diante do recurso humano, financeiro, etc. disponível) Eficácia (o quanto o programa atingiu dos seus objetivos) Efetividade (mede os efeitos sobre onde o ocorreu a ação)	Eficiência
Fórmula de cálculo:	$IQD = (5DT + 3ME + 2ES + 1GR) / (DT + ME + EES + GR)$
Unidade de medida (número, percentual, taxa ou outra)	Número
Periodicidade (se semestral, anual, etc.)	Anual
Origem dos dados	Gerência x (ou setor x, ou Pró-reitoria x)
Interpretação:	D = nº de professores com Doutorado; M = nº de professores com Mestrado; E = nº de professores com especialização; G = nº de professores apenas com Graduação. O indicador varia de 0 a 5.
Responsável pela coleta:	PROGEPE (ou nome do servidor)
Metas:	2022 2023 2024 2025 2026
Prevista:	
Observações:	



A4 – Plano de Ação

(Atendendo objetivos e metas, acompanhado por indicadores)

Ação:	
O que será feito?	
Onde, qual setor?	
Quem é o responsável?	
Como será feito?	
Quando, em que prazo será realizado?	
Quanto custará? (estime o máximo possível)	

Elaboração: PROPLAN/UFJF.



Universidade Federal de
Juiz de Fora