

GUIA SIMPLIFICADO DE ELABORAÇÃO DO PDU

uff
PROPLAN

2024

versão 3 - atualizada em setembro/25

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

Reitor

Antonio Claudio Lucas da Nóbrega

Vice-Reitor

Fabio Barboza Passos

Pró-Reitor de Planejamento

Julio Cesar Andrade de Abreu

Organização e Execução

Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento – PLAD

Coordenadora: Maria Leonor Veiga Faria

Equipe DAPI/PLAD

Angela Rocha Martins

Layana Nogueira Teixeira

Pamella Macedo Drummond

Vanessa Sol da S. Valle

Apresentação do Guia Simplificado de elaboração do PDU

Como Pró-Reitor de Planejamento da Universidade Federal Fluminense, é com grande entusiasmo que apresento este documento como o "Guia Simplificado de Elaboração do PDU". Trata-se de uma das ações prioritárias definidas pela gestão do Prof. Antonio Claudio e do Prof. Fabio Passos à frente da Reitoria. A Universidade Federal Fluminense tem como missão primordial promover a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural do Estado do Rio de Janeiro e do país como um todo. Diante dos desafios e transformações constantes em nossa sociedade, é fundamental que sejamos capazes de traçar uma visão de futuro e definir estratégias que nos permitam alcançar nossos objetivos de forma eficaz e sustentável.

O planejamento estratégico é uma ferramenta poderosa para aprimorar a gestão e direcionar os esforços de toda a comunidade acadêmica. Ao estabelecer metas claras e identificar os caminhos necessários para atingi-las, podemos otimizar nossos recursos e tomar decisões embasadas, minimizando os riscos e potencializando nossas conquistas.

Ao adotar uma abordagem focada nas Unidades Acadêmicas e Administrativas no planejamento estratégico, buscamos engajar todos os segmentos da universidade: docentes, discentes, técnico-administrativos e a sociedade em geral. Reconhecemos que nossa instituição é formada por pessoas, e é por meio do diálogo, da participação ativa e da colaboração que construímos um futuro

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

comum. Dessa forma, o planejamento estratégico se torna um instrumento de construção coletiva, no qual cada membro da comunidade acadêmica tem voz e contribui para a definição dos rumos da universidade.

No contexto atual, caracterizado por rápidas mudanças e desafios complexos, o planejamento estratégico nos permite antecipar tendências e identificar oportunidades. Ele nos dá a capacidade de responder de forma ágil e eficiente a novas demandas, fortalecendo nossa posição como uma instituição de vanguarda e referência no campo do conhecimento.

Além disso, o PDU nos ajuda a melhorar a gestão dos recursos financeiros, físicos e a gestão de pessoas da universidade. Com uma visão clara de nossas prioridades e necessidades, podemos buscar parcerias estratégicas, captar recursos e otimizar nossa infraestrutura, visando sempre ao benefício de nossa comunidade acadêmica e ao avanço de nossas atividades-fim. Fortalecendo a ciência e seus benefícios para a sociedade. Nesse sentido, é fundamental que o planejamento estratégico seja um processo contínuo e dinâmico. Devemos estar abertos a revisões e ajustes constantes, levando em consideração as mudanças no ambiente externo e interno. O diálogo constante com as unidades acadêmicas e administrativas, centros de pesquisa, grupos de trabalho e demais órgãos da universidade é essencial para que possamos atualizar e aprimorar nossas estratégias, garantindo que estejamos sempre alinhados com as necessidades e expectativas de nossa comunidade.

Em síntese, o PDU é uma ferramenta indispensável para a Universidade Federal Fluminense. Por meio dele, podemos construir um futuro promissor, pautado pela excelência acadêmica, pela

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

inovação e pelo compromisso com o desenvolvimento social e cultural. É com essa visão que convido a todos os membros de nossa comunidade acadêmica a embarcar nessa jornada de planejamento estratégico, na certeza de que juntos alcançaremos resultados extraordinários.

Por fim, este documento trata da versão resumida e atualizada do Guia de Elaboração do PDU (publicada em 2020) com o objetivo sintetizar, facilitar o entendimento e dar celeridade para a elaboração do PDU.

Além deste guia, a PLAD/PROPLAN elaborou um conjunto de materiais de apoio que estão disponíveis na página da [PROPLAN](#) e podem ser consultados [aqui](#).

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

Sumário

1. <u>Planejamento Estratégico, Tático e Operacional</u>	7
2. <u>O Plano de Desenvolvimento de Unidade - PDU</u>	9
<u>2.1 Estratégias para elaboração do PDU</u>	10
<u>2.2 Prazos</u>	12
<u>2.3 Fluxo de aprovação e publicação do PDU</u>	12
3. <u>Roteiro para elaboração do PDU de Unidades Acadêmicas e Administrativas</u>	12
4. <u>Gestão de Riscos</u>	22
5. <u>Glossário</u>	23
6. <u>Referências Bibliográficas</u>	25

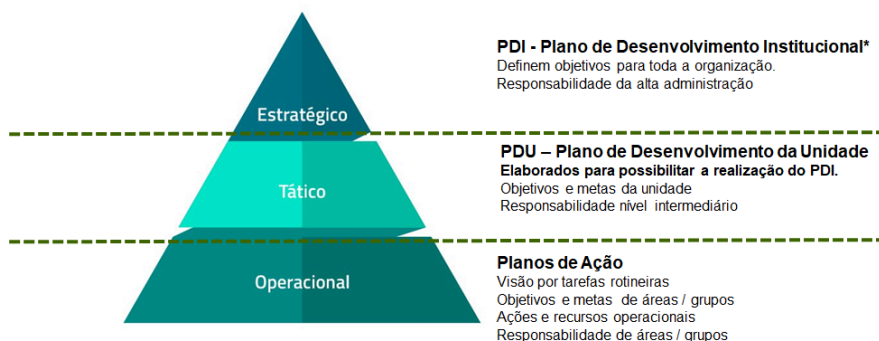
1. Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

Planejamento consiste em criar um plano para otimizar ações e alcançar um objetivo estabelecido. Ele é essencial na tomada de decisões, pois envolve a preparação, organização e estruturação necessárias para alcançar um determinado propósito.

O planejamento tem como finalidade ajudar a concretizar a visão da instituição, ajustando ações e definindo os rumos futuros.

Dentro deste contexto, é possível diferenciar os níveis de planejamentos institucionais contidos neste manual. Segundo sua amplitude, o planejamento pode ser dividido em curto ou longo prazo, abrangendo três níveis principais: Estratégico, Tático e Operacional. Cada nível é desenvolvido de forma distinta e com um foco específico. As principais diferenças entre eles estão relacionadas ao prazo, à abrangência e ao conteúdo.

Figura 1 - Níveis de atuação do planejamento na UFF



Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

O planejamento estratégico é um processo de análise, criação de alternativas e tomada de decisão sobre a identidade da organização, suas atividades e a razão de sua existência. Essas decisões visam alinhar propósitos, programas, projetos, pessoas, estruturas e suporte político, além de promover a aprendizagem organizacional. Na UFF, o produto do planejamento estratégico é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que documenta os desafios, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações para alcançá-las.

O planejamento tático é o responsável por criar metas e condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas. Os planos neste nível são mais detalhados, representando uma decomposição do planejamento estratégico, em cada perspectiva. Eles geram metas específicas, definem as condições necessárias e designam responsáveis por alcançá-las em suas respectivas unidades.

No planejamento tático, as ações e metas traçadas pelo nível estratégico são detalhadas e distribuídas entre os diferentes setores da instituição para orientar o nível operacional na execução das atividades necessárias para atingir os objetivos estratégicos. Nesta etapa, são estabelecidos planos e programas relacionados a áreas, grupos e executores diretos das tarefas. Decide-se “o que fazer” e “como fazer”, considerando a execução de uma tarefa ou evento. Este nível de planejamento possui característica de curto prazo e envolve ações operacionais.

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

Todos os níveis da organização devem ser envolvidos e responsáveis pelo acompanhamento da rotina, garantindo a execução e operação das tarefas, comprometendo todas as pessoas com os resultados.

2. O Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU

O Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) é o documento e principal ferramenta de gestão das Unidades Acadêmicas (Institutos, Faculdades e Escolas) e Administrativas (Pró-Reitorias e Superintendências). Ele visa apresentar o perfil da unidade e seu planejamento tático e operacional para um determinado período de vigência.

O PDU deve estar alinhado aos referenciais estratégicos (missão, visão e valores) da UFF, aos objetivos e metas estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e, se for o caso, a outros Programas e/ou Políticas Institucionais.

O objetivo geral do PDU das unidades acadêmicas e administrativas é desenvolver os objetivos e ações estratégicas da UFF, em nível tático e operacional, em consonância com a visão de onde a unidade deseja chegar e como quer ser reconhecida a longo prazo.

O PDU traduz os objetivos gerais e as estratégias da alta administração em objetivos e atividades mais específicas e claras, promovendo um contato eficaz entre o nível estratégico e o tático.

2.1 Estratégias para elaboração do PDU

a) A unidade deverá instituir, por meio de ato formal publicado em Boletim de Serviço, uma Comissão própria para elaboração do PDU. Essa Comissão deve ser presidida, preferencialmente, pelo gestor máximo da unidade ou por alguém por ele indicado, e composta por representantes das unidades diretamente subordinadas à unidade máxima.

b) Cabe à Comissão estabelecer um plano de trabalho contendo um cronograma de atividades detalhado.

c) O PDU deve ser elaborado considerando:

I - o desdobramento dos objetivos estratégicos constantes do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFF (PDI 2023/2027);

II - o resultado do diagnóstico da unidade realizado por meio das ferramentas de gestão disponibilizadas neste Guia PDU;

III - os projetos de melhorias visados pela Unidade.

d) O PDU deve apresentar métodos e periodicidade de monitoramento de suas metas e indicadores, além de definir prazos e responsáveis por cada ação.

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

Consultas e Materiais de Apoio

Orientações Técnicas: A unidade deverá consultar a Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento (PLAD/PROPLAN) para orientações técnicas relacionadas à aplicação das ferramentas de gestão, construção de indicadores, objetivos táticos e operacionais, e demais dúvidas relacionadas à elaboração do documento. Recomendamos que seja agendada uma reunião com a DAPI logo após a constituição da Comissão, para orientações iniciais.

Solicitação de Materiais: A unidade deverá solicitar à PLAD/PROPLAN os seguintes materiais de apoio:

- o Planilha PDU
- o Modelo Editável
- o Matriz SWOT
- o Modelo de Cronograma (caso julguem necessário)

Todos os materiais de apoio à elaboração do PDU estão disponíveis na [página da PLAD/PROPLAN](#), para consulta.

Para garantir a clareza e a eficácia do processo de planejamento, é importante que todos os envolvidos na elaboração do PDU estejam alinhados com os objetivos e metas institucionais da UFF. O assessoramento contínuo da PLAD/PROPLAN proporciona às unidades o auxílio necessário que estejam bem equipadas com as

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

ferramentas e conhecimentos necessários para desenvolver um plano tático robusto e alinhado com as diretrizes institucionais.

2.2 Prazos

O prazo de vigência do PDU deverá ser de quatro anos, tendo como sua vigência relacionada ao PDI, e deverá realizar revisões anuais.

Caso o PDU não seja publicado até o final do ano de publicação do PDI, o prazo deve ser ajustado, para que sua validade seja ao final da vigência do PDI (se publicado em 2025, a vigência será de três anos, se em 2026, dois anos), quando um novo PDU deverá ser elaborado, em consonância com o novo PDI.

2.3 Fluxo de aprovação e publicação do PDU

Ao concluir a elaboração do PDU, a Unidade deverá abrir um processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), de acordo com a base de conhecimento, disponível [aqui](#) e enviar para Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento (PLAD), para análise técnica, por meio do e-mail dapi.plad.proplan@id.uff.br.

É pré-requisito para o envio via SEI, que o PDU seja aprovado pela instância colegiada ou pelo gestor máximo da Unidade, conforme o caso.

Após a aprovação, deverá ser publicado o extrato do PDU no Boletim de Serviço da UFF.

3. Roteiro para elaboração do PDU das Unidades Acadêmicas e Administrativas

A fim de padronizar os PDUs das unidades acadêmicas e administrativas, foi elaborado um modelo editável, que será enviado pela Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento (PLAD). Este modelo facilitará o preenchimento das informações necessárias pelas áreas.

O documento está dividido nas seguintes partes:

1. Elementos pré-textuais
 - 1.1 Capa
 - 1.2 Equipe de elaboração do PDU (Comissão)
2. Apresentação
 - 2.1 Breve Histórico
 - 2.2 Dados Gerais da Unidade
3. Organização Administrativa
 - 3.1 Organograma da Unidade
 - 3.2 Estrutura da Unidade
4. Etapas de Elaboração do PDU
 - 4.1 Análise Ambiental (Diagnóstico da Unidade)
 - 4.2 Elaboração do Plano de Ação, Metas e Indicadores
5. Implementação
6. Monitoramento
7. Revisão

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

1. Elementos Pré-textuais

1.1 Capa

Deve seguir o modelo do Modelo Editável do PDU. Caso a unidade deseje, a foto da capa pode ser alterada.

1.2 Equipe de elaboração do PDU (Comissão)

Lista com o nome e o cargo do Dirigente máximo da Unidade, depois, lista em ordem alfabética das pessoas envolvidas na redação do documento, informando o nº da DTS que nomeou a comissão.

2. Apresentação

2.1 Breve histórico da Unidade *(limite de 2 mil caracteres)*

Descrever, em poucas linhas, uma síntese da história da Unidade, destacando os aspectos mais relevantes da trajetória institucional da unidade. O objetivo é oferecer uma visão clara e resumida da evolução da unidade, correlacionando-a com o quadro atual e suas perspectivas futuras.

Pode-se pontuar os momentos em que se deu a criação e a extinção de cargos, setores ou cursos, substituições, ampliações e adequações do espaço físico, mudanças significativas no quadro de servidores, no número de alunos, ou no público externo atendido.

Registrar a evolução da Unidade para que isso se correlacione com o quadro atual e suas perspectivas de futuro.

2.2 Dados Gerais da Unidade *(limite de 2 mil caracteres)*

Este item destina-se a fornecer informações essenciais sobre a Unidade, abrangendo seu nome, o número e os nomes dos cursos e/ou áreas oferecidos, bem como dados específicos como o número de alunos (para unidades acadêmicas), o número de servidores docentes e técnico-administrativos. Além desses dados, podem ser incluídas outras informações relevantes sobre a Unidade.

2.3 Relação de cursos ofertados *(Somente para Unidades acadêmicas. Limite de 200 caracteres)*

Neste tópico, apresente de forma concisa as informações sobre os cursos oferecidos pela unidade, incluindo graduação, ensino a distância, pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu* (tabela 1). Deve-se destacar as ofertas de cursos, suas respectivas avaliações, quantidades de vagas ofertadas e os turnos de funcionamento.

As informações sobre o número de vagas e de alunos para cada curso de graduação, pós-graduação e extensão devem ser organizadas em tópicos distintos.

2.4 Avaliações dos cursos *(Somente para Unidades acadêmicas. Limite de 200 caracteres)*

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

As informações sobre a avaliação dos cursos de graduação, incluindo as notas obtidas nas duas últimas avaliações do ENADE, devem ser inseridas em tópicos na tabela 2 do Modelo Editável. Da mesma forma, as avaliações dos cursos de pós-graduação, conforme as duas últimas avaliações da CAPES, também devem ser organizadas em tópicos separados (tabela 3).

2.5 Perfil da comunidade interna (*Discentes, Docentes, Técnicos*)

Relacionar o perfil da comunidade interna da unidade, incluindo a força de trabalho distribuída pelas diferentes áreas da unidade, priorizando dados quantitativos e informações relevantes, de acordo com os itens abaixo:

2.5.1 Perfil do Corpo Docente (*Somente para Unidades acadêmicas. Limite de 200 caracteres*)

Este item deve conter as seguintes informações sobre o corpo docente da unidade:

- **Quantidade de Docentes por Departamento e Titulação:** indique o número de docentes em cada departamento da unidade, especificando a titulação de cada um (tabela 4).
- **Quantidade de Docentes por Departamento e Regime de Trabalho:** liste o número de docentes de cada departamento, especificando o regime de trabalho (tabela 5).

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

2.5.2 Perfil do Corpo Técnico *(limite de 200 caracteres)*

- Informar a escolaridade do corpo técnico e docente, com números absolutos e percentuais dentro da unidade (tabela 6);
- Apresentar a distribuição da força de trabalho por unidade/departamento (tabela 6).

Atenção: Podem ser incluídos gráficos e outras informações consideradas relevantes.

2.6 Infraestrutura Física *(limite de 2 mil caracteres)*

Descrever a localização da unidade e detalhar sua infraestrutura física atual, incluindo o número de salas de aula, salas de unidades administrativas, laboratórios, bibliotecas, entre outros recursos disponíveis (tabela 8).

3. Organização Administrativa & Competências

Deve-se fornecer o link para o organograma que apresenta a estrutura administrativa atual da unidade, disponível [aqui](#), e para o Regimento Interno, disponível [aqui](#), caso a unidade possua um regimento interno aprovado conforme a Resolução CUV 027/2017.

Núcleos, Comissões e outras instâncias podem ser designados aqui, mesmo que não estejam incluídos na estrutura organizacional aprovada pelo regimento da unidade.

A Resolução de criação e o regimento interno são documentos essenciais que conferem legitimidade à unidade. Caso o regimento

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

interno não esteja atualizado, solicitamos que seja informado o ato de criação da Unidade. Como sugestão, recomendamos a elaboração ou atualização dos regimentos antes do envio do PDU. Se não houver tempo suficiente para isso, a unidade pode incluir a “elaboração do regimento interno” como um dos objetivos a serem alcançados.

4. Etapas de Elaboração do PDU

4.1. Análise ambiental (Diagnóstico da Unidade) *(limite de 500 caracteres para cada ponto da Matriz SWOT)*

O objetivo desta seção é realizar uma análise da situação atual da unidade, identificando seus pontos fortes e áreas de melhoria, por meio da aplicação da ferramenta Matriz SWOT, FOFA ou outras ferramentas consideradas adequadas. Nos [Materiais de Apoio à Elaboração do PDU](#), encontra-se um modelo de matriz SWOT/FOFA que pode ajudar nesta etapa.

FORÇAS: Elementos do ambiente INTERNO da unidade sobre os quais TEMOS CONTROLE e que proporcionam uma VANTAGEM.

FRAQUEZAS: Elementos do ambiente INTERNO da unidade sobre os quais TEMOS CONTROLE e que representam uma DESVANTAGEM.

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

OPORTUNIDADES: Fatores do ambiente EXTERNO da unidade sobre os quais NÃO TEMOS CONTROLE e que apresentam uma possível conjuntura FAVORÁVEL.

AMEAÇAS: Fatores do ambiente EXTERNO da unidade sobre os quais NÃO TEMOS CONTROLE e que apresentam uma possível conjuntura DESFAVORÁVEL.

Os Fatores Internos permitem identificar quais são os pontos fortes e fracos da unidade em comparação com seus pares. O ambiente interno envolve aspectos “controláveis”, ao contrário dos aspectos externos.

No caso de Fatores Externos, eles incluem oportunidades que podem ser exploradas e ameaças que precisam ser mitigadas, uma vez que não estão sob controle direto do gestor.

É fundamental que o gestor esteja preparado para adaptar a unidade às ameaças identificadas e aproveitar ao máximo as oportunidades que surgem, garantindo uma gestão estratégica alinhada com os objetivos institucionais.

4.2 Elaboração da Planilha PDU

A unidade deverá preencher a **Planilha PDU** para o período de execução do plano, detalhando todas as ações que serão implementadas pela unidade durante a execução do plano.

O Plano deve incluir:

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

1. **Objetivos táticos:** Descrição clara dos objetivos táticos da unidade, alinhados aos objetivos estratégicos do PDI;
2. **Metas anuais:** Metas específicas a serem alcançadas a cada ano da vigência do PDU.
3. **Valor de Referência:** O valor de referência representa o ponto de partida a partir do qual serão medidos os progressos e resultados alcançados.
4. **Indicadores:** Métricas que serão utilizadas para monitorar o progresso em direção às metas estabelecidas.
5. **Ações:** Ações específicas que a unidade irá adotar ao longo do plano para alcançar as metas estabelecidas.
6. **Responsáveis:** Responsáveis por cada ação (unidades ou cargos).
7. **Memória de Cálculo:** A memória de cálculo detalha o processo e as fórmulas utilizadas para definir os indicadores, metas e objetivos. Incluir a memória de cálculo é importante para:
 - **Validação dos Dados:** Permitir que os cálculos possam ser revisados e validados por diferentes partes interessadas.
 - **Consistência:** Garantir que todos os envolvidos utilizem os mesmos critérios e métodos de cálculo.
 - **Rastreamento:** Facilitar o acompanhamento e a revisão das metas e indicadores ao longo do tempo.

Na lista de [Materiais de Apoio à Elaboração do PDU](#) pode-se encontrar o modelo da Planilha PDU.

5. Implementação (execução do Plano)

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

Após a aprovação, finalização e divulgação do PDU, é essencial garantir que o plano seja efetivamente executado e monitorado. No Plano de Ação, a unidade deve registrar as ações planejadas para implementar o PDU, utilizando o Plano de Execução disponível na Planilha PDU. Esse plano de execução servirá como um instrumento para registro e monitoramento de implementação.

É importante ressaltar que nem todas as ações propostas acarretarão custos. No entanto, quando aplicável, é necessário registrar essas informações para garantir a transparência e eficiência na gestão do plano.

6. Monitoramento

Nesta seção, a Unidade deve descrever como pretende realizar o processo de acompanhamento dos resultados.

O monitoramento das metas do PDU deve ser realizado com especial atenção aos eventuais desvios identificados em relação aos objetivos, com metas e entregas previstas para o ano anterior. Este monitoramento deverá ser feito periodicamente com, no mínimo, um acompanhamento anual, por meio de relatórios que apresentem os resultados alcançados pela Unidade no período.

A Unidade deve identificar quaisquer fatores que possam impactar o atingimento das metas ou atrasar sua execução. É necessário apresentar justificativas caso as metas planejadas não sejam alcançadas, propondo ajustes para o ano seguinte, caso seja necessário, e apresentando estes ajustes na revisão anual do PDU.

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

A responsabilidade pelo monitoramento do PDU e de seus planos operacionais cabe aos gestores máximos das unidades ou aos chefes das unidades a eles vinculadas, conforme definido no referido PDU.

7. Revisão

A revisão do PDU deve ocorrer anualmente, em consonância com a revisão do PDI, garantindo que os objetivos da unidade estejam alinhados aos objetivos estratégicos da instituição. A responsabilidade pela revisão do PDU caberá aos gestores máximos das unidades. É recomendável que a unidade identifique quaisquer fatores que possam estar interferindo no cumprimento das metas estabelecidas, propondo ajustes necessários. Desta forma, a unidade pode rever suas ações e traçar novas medidas para alcançar os objetivos propostos.

Em caso de atualização do PDU, os documentos devem ser analisados e aprovados conforme fluxo estabelecido no item 2.3 deste guia.

4. Gestão de Riscos

Todas as atividades organizacionais envolvem risco, que é medido pela combinação de probabilidade da ocorrência de uma ameaça (ou oportunidade) e a magnitude de seu impacto. Para aumentar a possibilidade de alcançar os resultados almejados, as unidades devem realizar a gestão de riscos dos processos e projetos

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

sob sua responsabilidade através da identificação, análise, avaliação e tratamento de cada risco. Importa ressaltar que os objetivos táticos descritos pelas unidades no PDU são desdobramentos dos objetivos estratégicos, vinculados ao PDI 2023/2027.

Neste tópico, a unidade deve realizar a Análise de Riscos, que constitui a terceira aba da Planilha do PDU. Para auxiliar neste preenchimento, a unidade pode consultar as informações contidas na planilha e no [Plano de Gestão de Riscos](#).

5. Glossário

Ações: São tarefas específicas que possibilitarão a execução do planejamento, através do alcance das metas, dos indicadores e objetivos. As ações descritas no Plano de Ação, Metas e Indicadores (ver planilha), deverão ser desdobradas em ações operacionais.

Indicadores: São instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, etc. Os indicadores deverão ser estruturados da seguinte forma: título, descrição, fórmula de cálculo, responsável e linha de base. Clique [aqui](#) para conhecer o Guia de indicadores da UFF.

Valor de referência: Representa a situação atual do desempenho da unidade em relação aos seus objetivos. Durante a elaboração do PDU, os membros da Comissão devem realizar o levantamento da linha de

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

base para que se possa elaborar a meta e, ao final do período, comparar o “previsto” com o “realizado”. Exemplo: Para que se possa estabelecer a meta: “Aprovação e publicação de 100% dos PDUs das Unidades Acadêmicas”, é necessário que se faça uma apuração do percentual de PDUs aprovados e publicados, no período de elaboração do plano de ação, em relação ao número total de unidades. Se o número for 10%, a meta a ser atingida durante o plano será de 90%. Caso o percentual seja zero, o número a ser atingido, será de 100%.

Meta: É o índice (número) de resultado que se espera alcançar. Uma meta deve conter: objetivo, valor e prazo. Deve ser mensurável, viável, específica e alcançável e a sua elaboração deve levar em conta a linha de base.

Objetivo tático da unidade: Deve estar vinculado a algum objetivo estratégico do PDI. Esse objetivo está atrelado à ideia de lugar de chegada, portanto, consiste nos caminhos possíveis para concretização e realização dos objetivos estratégicos da instituição, descritos no PDI.

Plano estratégico: Produto do planejamento estratégico que define a Missão, a Visão e os Valores da UFF, o seu Projeto Pedagógico Institucional e os Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas anuais a serem cumpridas (Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

UFF 2023-2027). Plano de longo prazo, visão de futuro, responsabilidade da alta administração.

Plano tático: consiste no planejamento das ações das Unidades Acadêmicas e Administrativas (Pró-Reitorias e Superintendências), retratando suas especificidades, para um período definido, com o compromisso de estabelecer objetivos e metas vinculados ao PDI. Médio prazo - desdobramento do PDI em ações. Responsabilidade dos gestores máximos das unidades acadêmicas e administrativas.

Plano Operacional: planos setoriais das unidades, alinhados com os outros níveis do planejamento. Curto prazo - planos de ações operacionais. Responsabilidade dos chefes de unidades organizacionais.

6. Referências Bibliográficas

ANDRADE, J. C. et al. Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. In: **Encontro Latino Americano De Pós-Graduação**, 9., 2008, São José dos Campos. Anais... São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2008. p. 1-6.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle**

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Produto 4: Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Brasília: MP, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública** (2º ed.). São Paulo: Elsevier, 2018

_____. **Administração nos novos tempos** (2º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

DAMAZIO, Alex. **Administrando com a gestão pela qualidade total.** Rio de Janeiro: Interciência, 1998.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** In: Qualidade: a revolução da administração. Marques Saraiva, 1990.

PROJETO ForRISCO. Disponível em:

<<http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/Painel3>

ForRisco um guia prático para gestão de riscos em instituições públicas. UNB - Paulo - Poços de Caldas.pdf>

Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU). Disponível em:

http://uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/guia_pdu.pdf
Niterói, RJ. 2020.

Plano de Desenvolvimento da Unidade 2025-2027

Guia Técnico de Gestão Estratégica. v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020.

Instrução Normativa GAR/RET Nº 101, de 07 de junho de 2024.

Plano de Gestão de Riscos da UFF. Disponível em:

https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/plano_de_gestao_de_riscos_2024-2025.pdf

Política de Gestão de Riscos da UFF. Disponível em:

https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/politica_gr_final_aprov_gov_15_ago_22_-_com_ajustes_.pdf