ufjf



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF) 2027-2031

Diretrizes e Metodologia para Elaboração do
Plano de Desenvolvimento Institucional



Reitora: **Profa. Dra. Girlene Alves da Silva**
Vice-reitor: **Prof. Dr. Telmo Mota Ronzani**
Pró-reitor de Planejamento: **Prof. Dr. Eduardo Salomão Condé**

Responsável pelo trabalho:
Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN)
Prof. Dr. Eduardo Salomão Condé
Prof. Dr. Paulo Roberto Figueira Leal
Prof. Dr. Raphael Vieira da Fonseca Rocha

Plano de
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL (2027-2031)

Introdução

No próximo ano de 2027, o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora hoje em vigor encerra seu ciclo de cinco anos (2022-2026) e a comunidade acadêmica vai se reunir para discutir novo documento norteador da vida universitária e das decisões estratégicas da organização ao longo do ciclo seguinte (2027-2031).

O presente documento consubstancializa a proposta da Administração Superior, para subsidiar debate e deliberação no Conselho Superior. Apresentam-se no texto as bases legais que orientam os processos de elaboração de PDIs; a discussão conceitual do PDI como instrumento estratégico; a apresentação da metodologia e da estrutura de governança do processo; o plano de trabalho; e o cronograma proposto.

No processo de construção de um PDI, a UFJF estabelecerá as bases para o planejamento da gestão da administração central, dos campi de Juiz de Fora e de Governador Valadares, das unidades acadêmicas e de seus cursos de graduação e de pós-graduação, dos projetos, dos programas de extensão e de suas ações nos campos da cultura e da inovação.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é um documento de planejamento e de gestão institucional, elaborado para vigorar por um período determinado e que deve ser estruturado considerando filosofia de trabalho, missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e atividades acadêmicas da Universidade. A meta é definir seus objetivos e determinar as melhores estratégias para atingi-los – e fazê-lo numa perspectiva integrada e holística, e não como mera compilação de contribuições de vários setores.

Todos os atores, segmentos e unidades devem assumir o compromisso de participar da formulação do plano, exatamente por se tratar de 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 de ambos são uma única política, não políticas isoladas para cada campus (e a mesma lógica preside a compreensão das relações de qualquer setor da universidade com qualquer outro). Segundo o MEC, o PDI "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". Isto implica um olhar acurado da universidade sobre si mesma, sobre o que ela é hoje e sobre o que ela quer ser e fazer nos próximos anos.

O Plano de Desenvolvimento Institucional 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.

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.

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 descarte; 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.

É no intuito de evitar estes riscos que as sistemáticas de funcionamento e as metodologias aqui propostas implicam uma arquitetura institucional que prevê a conciliação de avaliação técnica com a existência de numerosas instâncias de participação na discussão, desde debates na base (unidades acadêmicas, unidades administrativas, entidades representativas), passando por contribuições em canais digitais (para oferta de sugestões por membros da comunidade), chegando à apresentação de propostas sistematizadas em Audiência Pública aberta à comunidade antes do envio da proposta final ao Conselho Superior.

A mesma lógica orienta a estruturação de comissões de trabalho, com previsão de composições com indicação, pelas instâncias representativas, de membros com expertise técnica, mas também com a garantia de representação de todos os segmentos. É com o objetivo de explicitar as características do modelo proposto que seguem elencados, no presente documento, as bases legais que orientam os processos de elaboração de PDIs; a discussão conceitual do PDI como instrumento estratégico; a apresentação da metodologia e da estrutura de governança do processo; o plano de trabalho; e o cronograma proposto.

1 – Base Legal

I) Constituição Federal de 1988, em especial os seguintes dispositivos:

a) Art. 206, III e VI:

Consagra o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, bem como a gestão democrática do ensino público. Norma-base que fundamenta a necessidade de participação de numerosas instâncias na discussão referente ao PDI.

B) Art. 207, *caput*:

Assegura às universidades autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, além do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. É o fundamento constitucional que confere à Universidade Federal de Juiz de Fora autonomia para criação do PDI e demais documentos.

II) Lei nº 9.394/1996 (LDB), em especial os seguintes dispositivos:

a) Art. 46:

Relata que terão prazos limitados e renovação periódica após o processo de avaliação dos processos de autorização, reconhecimentos e credenciamento de cursos.

b) Art. 52:

Caracteriza as universidades quanto à produção intelectual institucionalizada e à titulação/regime de trabalho do corpo docente. É o parâmetro que a Resolução CNE/CES nº 3/2010 regulamenta para fins de credenciamento e recredenciamento (mínimo de 1/3 de mestres/doutores; e 1/3 em regime de tempo integral/DE).

c) Art. 53:

Dispõe que se deve estabelecer, aprovar e executar planos referentes a pesquisa e investimento conforme dispositivos institucionais.

d) Art. 54:

Confere às universidades mantidas pelo Poder Público estatuto jurídico especial quanto a estrutura, organização, financiamento, carreira e regime de pessoal.

d) Art. 56:

Impõe às instituições públicas de educação superior o princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos com participação dos segmentos da comunidade institucional, local e regional.

III) Lei nº 10.861/2004 (SINAES), em especial os seguintes dispositivos:

a) Art. 3º, I e VI:

Inclui "a missão e o plano de desenvolvimento institucional" entre as dimensões obrigatoriamente avaliadas. No inciso VI, trata da organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.

b) Art. 11:

Institui a Comissão Própria de Avaliação (CPA), responsável pela condução do processo de avaliação interna vinculado ao PDI (a articulação com a CPA é recomendável desde já).

IV) Lei nº 14.802/2024 (Plano Plurianual da União 2024-2027), em especial o seguinte dispositivo:

a) Art. 20, III:

Estipula que os planejamentos estratégicos dos órgãos da União devem se alinhar à dimensão estratégica do PPA 2024-2027 e viabilizar o alcance das metas dos objetivos específicos e das entregas declaradas.

V) Lei nº 15.388/2026 (Plano Nacional de Educação – PNE), em especial os seguintes dispositivos:

a) Art. 1º:

Aprova novo PNE para o decênio 2026-2036 (19 objetivos, 73 metas e 372 estratégias, com monitoramento bienal), segundo o artigo 214 da Constituição Federal de 1988.

b) Art. 5º:

dispõe que as metas devem ser cumpridas durante a vigência do PNE.

Observação: As IFES devem estar de acordo com os objetivos, metas e estratégias do Plano Nacional de Educação, razão pela qual o documento também deve nortear o PDI.

VI) Decreto nº 5.224/2004, em especial os seguintes dispositivos:

a) Arts. 17, §5º e 21:

Dispõe sobre a organização dos CEFETs que se tornaram Institutos Federais (IF). Credenciamento dos IFs condicionado à apresentação do PDI e a indicadores institucionais de desempenho.

VII) Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010, em especial os seguintes dispositivos:

a) Arts. 2º e 3º:

Estabelece os objetivos do Programa Nacional de Assistência Estudantil: democratizar as condições de permanência dos estudantes na educação superior pública federal e minimizar os efeitos das desigualdades sociais e regionais, prevendo ações como, por exemplo, moradia estudantil, alimentação, transporte, inclusão digital, dentre outras.

VIII) Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, em especial o seguinte dispositivo:

a) Art. 4º:

Estabelece diretrizes da governança pública, incluindo o monitoramento do desempenho e a avaliação da concepção, implementação e dos resultados das políticas e ações prioritárias, bem como a implementação de controles internos fundamentados em gestão de riscos. O dispositivo recomenda que o planejamento institucional incorpore mecanismos de monitoramento, avaliação, gestão de riscos e controle.

b) Art. 13-A:

Compete aos órgãos e às entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional executar a política de governança, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes do Decreto e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do Comitê Interministerial de Governança (CIG).

c) Art. 15-A, Art. 16, Art. 17 e Art. 18:

Disciplinam as competências dos comitês internos de governança, a publicidade de seus atos, a gestão de riscos/controles internos e a auditoria interna governamental. O art. 17 determina ainda que a política de gestão de riscos deve ser integrada ao processo de planejamento estratégico, contribuindo para a articulação entre o PDI, a gestão de riscos e os objetivos estratégicos institucionais.

d) Art. 19:

Torna obrigatória a instituição de programas de integridade, com uma unidade responsável por sua implementação.

Observação: Complementado pelos Guias práticos da CGU, o **Decreto nº 11.529/2023** instituiu o SITAI (Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação), que reorganiza a CGU como órgão central e a UFJF como "unidade setorial", responsável por integridade, transparência e acesso à informação de forma integrada. O art. 5º, II, do decreto em comenta prevê que compõe o SITAI as “as unidades nos órgãos e nas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional responsáveis pela gestão da integridade, da transparência e do acesso à informação, como unidades setoriais”.

IX) Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, em especial os seguintes dispositivos:

a) Art. 20:

Estabelece o PDI como documento integrante da instrução dos processos de credenciamento e recredenciamento das instituições de educação superior, reforçando seu caráter estruturante para a regulação institucional.

b) Art. 21, caput e incisos I a XI (redação vigente dada pelo Decreto nº 12.456/2025): (Elementos mínimos do PDI estão listados no anexo 6 do presente documento)

Dispositivo mais operacional para a elaboração do documento: lista os elementos mínimos obrigatórios do PDI (missão, objetivos e metas; projeto pedagógico institucional; cronograma de implantação e desenvolvimento; organização didático-pedagógica; formatos de oferta dos cursos, entre outros). Deve, portanto, ser o norte estrutural do PDI.

c) Art. 21, parágrafo único:

Exige que o PDI contemple as políticas de extensão, iniciação científica e tecnológica institucionalizadas.

X) Decreto nº 10.531, de 26 de novembro de 2020, em especial o seguinte dispositivo:

a) Art. 2º:

Estabelece que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional considerarão, em seus planejamentos e ações, os cenários macroeconômicos, as diretrizes, os desafios, as orientações, os índices-chave e as metas-alvo estabelecidos no anexo da norma. O decreto trata sobre a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil.

XI) Decreto nº 12.456/2025 (EaD), em especial os seguintes dispositivos:

a) Art. 13, §1º:

Exige que os cursos a serem oferecidos e seus respectivos formatos de oferta (presencial, semipresencial e a distância) constem expressamente no PDI.

b) Art. 13, §3º:

Condiciona a adequação de metodologias, processos de ensino-aprendizagem e infraestrutura (sede e Polos EaD) à compatibilidade com o que estiver previsto no PDI e no Projeto Pedagógico de Curso.

XII) Resolução CNE/CES nº 1, de 11/03/2016, em especial os seguintes dispositivos:

a) Arts. 5º, §1º e §3º; 9º, §3º; 16º e 17º:

Exigem que o PDI contenha a previsão detalhada de áreas, cursos, programas e polos de educação a distância, e que qualquer expansão da oferta EaD esteja subordinada aos termos já fixados no PDI vigente.

Observação: Resolução CNE/CES nº 1 de 2018, que trata sobre as diretrizes e normas para a oferta dos cursos de pós-graduação lato sensu, por sua vez, dispõe no sentido de que esses cursos, inclusive quando ofertados a distância, devem observar a legislação aplicável

e o PDI da instituição.

XIII) Resolução CNE/CES nº 3, de 14 /10/ 2010, em especial o seguinte dispositivo:

a) Art. 3º, VII:

Exige expressamente a compatibilidade entre o PDI e o Estatuto com a categoria de universidade. Alterações estruturais previstas em um documento devem estar refletidas no outro. O ideal é que haja então um cotejo com o art. 21 do Decreto nº 9.235/17, que fornece os elementos mínimos obrigatórios do PDI.

XIV) Resolução CNE/CES nº 7, de 18/12/2018, em especial os seguintes dispositivos:

a) Arts. 3º a 9º:

Instituem as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e estabelecem que seus princípios, fundamentos e procedimentos devem ser observados no planejamento (ex: PDI), nas políticas, na gestão e na avaliação das instituições de educação superior.

XV) Resolução CNE/CES nº 10, de 11 de março de 2002:

a) Art. 20, §2º:

Prevê que instituições credenciadas que possuam PDI atualizado e aceito pela SESu/MEC ficam dispensadas de verificação prévia para autorização de novos cursos superiores, desde que a criação do curso esteja prevista no PDI e acompanhada de seu projeto de implantação.

XVI) Portaria MEC nº 506/2025, em especial os seguintes dispositivos:

a) Capítulo V (Dos Polos de Educação a Distância), Seção I, art. 15:

Disciplina a criação de Polos EaD por ato próprio da IES, observados os limites quantitativos fixados em anexo da portaria, condicionando-a à previsão expressa no Plano de Desenvolvimento Institucional.

b) Capítulo V, Seção V, art. 25:

Estabelece regra específica para as IES Públicas (como a UFJF): a criação de Polos EaD ocorre por meio de ato próprio da instituição, em conformidade com previsão no PDI, exigido documento do órgão mantenedor que ateste anuência quanto à criação e observadas as demais condições estabelecidas pela regulamentação.

XVII) Portaria MEC nº 794/25:

a) Altera os dispositivos da Portaria MEC nº 506/2025, tratando, por exemplo, do cômputo de avaliações presenciais na carga horária dos cursos à distância e semipresenciais. Estabelece, ainda, que a criação de Polo EaD deve estar prevista no PDI, reforçando a necessidade de que a expansão territorial da oferta de educação a distância esteja previamente contemplada no planejamento institucional.

Observação: deve ser referida apenas para manter atualizada a citação da Portaria nº 506/2025, que já não vigora em sua redação original.

XVIII) Portaria MEC nº 1.466/2001, em especial o seguinte dispositivo:

a) Art. 4º:

Exige a apresentação do PDI nos pedidos de autorização de cursos fora de sede, devendo o documento contemplar a expansão institucional e as melhorias previstas para o período correspondente.

XIX) Portaria MEC nº 3.284/2003, em especial o seguinte dispositivo:

a) Art. 1º:

Determinar que sejam incluídos nos instrumentos destinados a avaliar as condições de oferta de cursos superiores, para fins de autorização e reconhecimento e de credenciamento de instituições de ensino superior, bem como para renovação, conforme as normas em vigor, requisitos de acessibilidade de pessoas com deficiência (PCD).

XX) Portaria MEC nº 7/2004, em especial o seguinte dispositivo:

a) Art. 1º:

Determina o aditamento do PDI quando houver modificação decorrente da inclusão ou exclusão de cursos, originalmente mediante registro no Sistema SAPIEnS/MEC, atualmente sucedido pelo sistema e-MEC.

XXI) Portaria MEC nº 2.051/2004, em especial o seguinte dispositivo:

a) Art. 15:

Inclui o PDI entre os documentos obrigatoriamente examinados pelas comissões externas de avaliação.

XXII) Portaria MEC nº 4.361/2004, em especial os seguintes dispositivos:

a) Arts. 1º, 3º e 14, §3º:

Regula o protocolo de processos de credenciamento/recredenciamento vinculados ao PDI.

XXIII) Portaria Normativa MEC nº 2/2007, em especial o seguinte dispositivo:

a) Art. 3º, §6º:

Cursos de EaD devem estar previstos no PDI apresentado por ocasião do credenciamento.

XXIV) Portaria Normativa MEC nº 21, de 21 de dezembro de 2017:

a) Art. 2º e dispositivos relativos ao PDI:

Disciplina o sistema e-MEC e estabelece o PDI como instrumento de planejamento institucional, contemplando, entre outros elementos, o período de vigência, o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações institucionais, bem como quadro-resumo dos principais indicadores de desempenho, possibilitando a comparação entre a situação atual e aquela projetada ao final da vigência do PDI.

XXV) Portaria Normativa MEC nº 23, de 21 de dezembro de 2017:

a) Art. 26:

estabelece que, nos processos de autorização e reconhecimento de cursos, o curso deverá constar do PDI atualizado da instituição.

b) Art. 45:

estabelece que alterações do PDI independem de ato prévio do MEC, devendo as modificações aprovadas por ato próprio da instituição ser informadas à Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES) para fins de atualização cadastral.

XXVI) Portaria Normativa nº 40/2007:

a) 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 recredenciamento; pedido de credenciamento de campus fora de sede envolverá mudanças no PDI.

XXVII) Portaria MEC nº 195, de 30 de novembro de 2021:

a) Disciplina a Avaliação de Propostas de Cursos Novos (APCN) de pós-graduação stricto sensu, estabelecendo a necessidade de articulação das propostas de novos cursos com o planejamento estratégico institucional, com o PDI e com os processos de avaliação institucional.

XXVIII) Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020:

a) Art. 3º:

Estabelece os elementos mínimos do plano estratégico institucional, compreendendo a cadeia de valor da instituição; identidade estratégica, incluindo missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico; objetivos estratégicos e respectivas metas; indicadores, com fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e projetos estratégicos, com suas principais entregas, prazos e unidades responsáveis.

b) Art. 4º:

Determina o alinhamento do planejamento estratégico institucional ao Plano Plurianual e aos demais instrumentos de planejamento governamental.

c) Art. 5º:

Estabelece a necessidade de revisão periódica do planejamento estratégico institucional, de modo a permitir sua atualização conforme as alterações do contexto e das prioridades institucionais.

Observação: Para fins de normas aplicáveis ao PDI, a UFJF possui um sítio eletrônico em que apresenta um resumo sobre cada uma **(https://www2.ufjf.br/pdi/legislacao/).**

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. 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. E 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 1 - 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 2 - Os Degraus de Planejamento:

Estratégico O PDI	• 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	• Visa à melhoria da eficiência nos processos. De curto a médio prazo
Operacional	• 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 3 - 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 4 - 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 5 - Alguns Conceitos facilitadores:

Elemento	Conceito
Objetivos	• 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	• **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: 1- Específicas (**s**pecific) 2- Métricas, mensuráveis (**m**etric) 3- Realísticas(**a**chievable) 4- Relevantes (**r**elevant) 5- Com prazo, tempo definido para execução (**t**ime-based)
Indicadores	• **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	• 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).*

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:

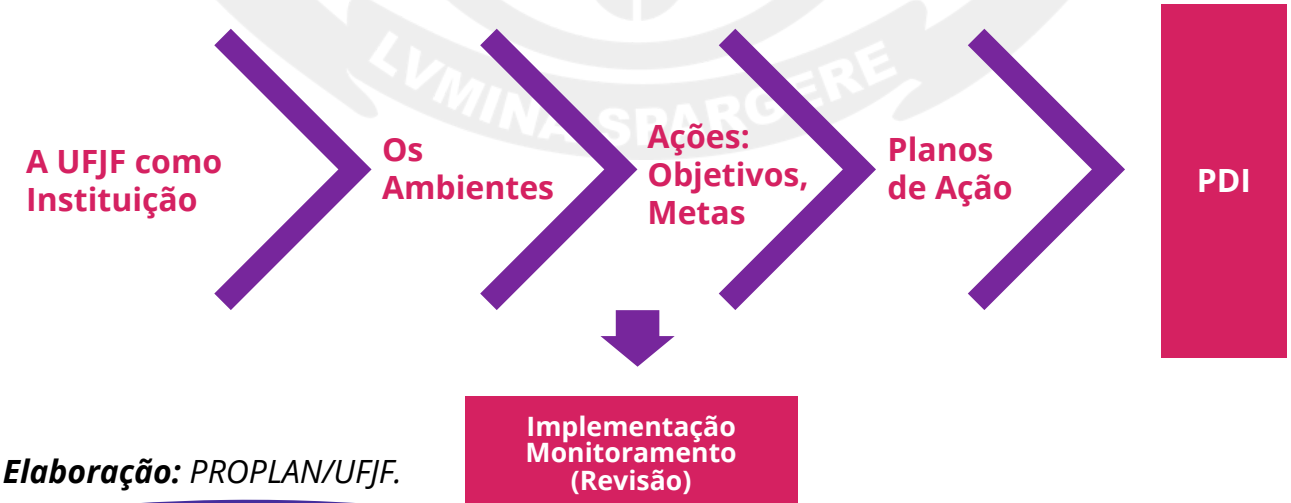
A - ambiente interno: é aquele conhecido com maior grau de profundidade, portanto apresenta a experiência prévia, o ambiente organizacional, os interesses instalados na burocracia e as situações de situação, competição ou acomodação. A metodologia crê poder estabelecer as denominadas forças e fraquezas 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 dashbord 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 (por exemplo, por meio de uma pesquisa-diagnóstico com a comunidade universitária, via canal digital, sobre pontos fortes e fracos da instituição) e uma análise “local”, pelos subgrupos e grupos de trabalho.

Figura 1 - Etapas até o PDI:



Elaboração: *PROPLAN/UFJF.*

3 – Metodologia e Estrutura de Governança do PDI

Descrevem-se, nesta seção, a metodologia de funcionamento e a arquitetura institucional previstas para a governança para construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF 2027-2031. Para facilitação da compreensão do fluxo de atividades, elas são apresentadas abaixo em sequência cronológica (já as respectivas datas-limite serão indicadas na seção Cronograma):

Depois de discutido pelo Conselho Superior, e caso aprovado no formato agora proposto, o processo terá início com a constituição de três comissões de trabalho, cujas funções e estruturas de composição são as que seguem. A Administração Superior, o Conselho Universitário, as Pró-reitorias citadas e as entidades representativas podem indicar, além dos titulares abaixo elencados, um suplente para cada uma das comissões. É vedada a indicação dos mesmos representantes para mais de uma comissão do PDI.

Comissão Gestora do PDI:

Dá início ao processo, sendo responsável por: estabelecer as orientações gerais; acompanhar o processo de elaboração e prestar contas periódicas ao Conselho Universitário; convocar, segundo seu julgamento e a qualquer tempo, as demais comissões; deliberar sobre o formato final do PDI, avaliando-o de acordo com a legislação pertinente; encaminhar a proposta final ao Consu para deliberação. COMPOSIÇÃO: Reitora (Presidente); Pró-Reitor de Planejamento; 1 Representante da Administração Superior; 1 Membro do Conselho Superior; 1 Representante indicado pela Apes-JF; 1 Representante indicado pelo Sintufejuf; 1 Representante indicado pelo DCE-UFJF.

TOTAL: 7 membros

Comissão Executiva do PDI:

Tem o papel de implementar e coordenar o processo de elaboração do PDI; organizar a estratégia de comunicação; organizar inicialmente a formação dos Grupos de Trabalho e as Comissões com relação à metodologia e elementos do PDI; acompanhar e apoiar o trabalho dos grupos e subgupos; organizar e convocar a audiência pública prevista; convidar, a qualquer tempo, apoio técnico aos seus trabalhos. COMPOSIÇÃO: 3 Representantes da Administração Superior; 3 Membros do Conselho Superior; 1 Representante indicado pela Apes-JF; 1 Representante indicado pelo Sintufejuf; 1 Representante indicado pelo DCE-UFJF.

TOTAL: 9 membros

Comissão Coordenadora de Sistematização do PDI:

Sistematiza propostas provenientes das unidades acadêmicas, das unidades administrativas, das entidades representativas e do canal digital aberto para participação da comunidade acadêmica, verificando pertinência jurídica e orçamentária e adequação ao escopo do PDI; após triagem inicial, encaminha aos respectivos Grupos de Trabalho temáticos as propostas recebidas; recolhe dos Grupos de Trabalho relatórios finais com encaminhamentos por área temática; sistematiza os encaminhamentos dos GTs (verificando novamente pertinência jurídica e orçamentária e adequação ao escopo do PDI) e apresenta à comunidade acadêmica primeira minuta sistematizada em Audiência Pública; sistematiza e verifica pertinência jurídica e orçamentária e adequação ao escopo do PDI de eventuais emendas apresentadas na Audiência Pública; apresenta segunda minuta às Comissões Executiva e Gestora. COMPOSIÇÃO: 3 Representantes da Administração Superior; 3 Membros do Conselho Superior; 1 Representante indicado pela Apes-JF; 1 Representante indicado pelo Sintufejuf; 1 Representante indicado pelo DCE-UFJF.

TOTAL: 9 membros

Uma vez constituídas as comissões, e iniciado o processo pela Comissão Gestora, o passo inicial será a disponibilização à comunidade de um conjunto de materiais comunicacionais explicativos sobre a natureza e a sistemática de funcionamento do PDI (momento em que se iniciará uma campanha de comunicação, conduzida pela Imagem Institucional, para sensibilização, estímulo à participação e esclarecimento de eventuais dúvidas).

Encaminhado o material explicativo também às unidades, elas dispõem de um período de discussão interna. Paralelamente ao início das discussões nas unidades e entidades, a UFJF disponibilizará canal digital (com possibilidade de participação também da comunidade externa à Universidade) no qual estejam apresentados o atual PDI, bem como possibilidade para envio de propostas individuais por aquele dispositivo (com participação facultada a qualquer membro da comunidade acadêmica).

No caso específico das unidades acadêmicas, fica sugerido o encaminhamento da discussão inicialmente aos departamentos, cabendo aos conselhos de unidade (nos quais os três segmentos estão representados) a organização das propostas daquela respectiva escola, faculdade ou instituto. No caso das unidades administrativas e das entidades representativas, dada a diversidade de suas estruturas e idiossincrasias de composição e de funcionamento, fica facultada às instâncias diretivas (Pró-Reitores e direções de entidades representativas) a definição de como se darão as discussões sobre o PDI.

Paralelamente às discussões do PDI nas unidades acadêmicas, unidades administrativas e entidades representativas, será realizada, por canal digital, uma pesquisa-diagnóstico, aberta a toda a comunidade universitária, sobre pontos fortes e fracos da instituição, para instrução de matriz Swot final.
Finalizado o prazo de discussões e de oferta de contribuições por todos os setores e atores – unidades acadêmicas, unidades administrativas, entidades representativas e canal digital –, todas as sugestões são encaminhadas à Comissão Coordenadora de Sistematização do PDI. Cabe a ela analisar, organizar e realizar triagem de todo o conteúdo recebido (apontando eventualmente, por exemplo, inadequação de alguma proposta ao escopo e à natureza de um PDI, bem como articular propostas afins que tenham sido recebidas de fontes diversas).

Neste processo, a Comissão Coordenadora de Sistematização se incumbe de sistematizar as propostas e encaminhá-las aos nove Grupos de Trabalho: cinco relativos às Macropolíticas que estruturam a UFJF (Ensino; Pesquisa; Extensão; Inovação; e Cultura) e outros quatro relativos a temas transversais, que atravessam as diferentes Macropolíticas e podem ser descritas como de natureza interveniente ou de sustentação institucional (Políticas Estudantis – incluindo, por exemplo, debates sobre assistência e ações afirmativas para este segmento, dentre outros; Políticas para Dimensão Estrutural – abarcando temáticas como infraestrutura, TI e sustentabilidade, dentre outros; Políticas para Dimensão Institucional – considerando questões como imagem institucional, internacionalização, dentre outras; e Políticas de Gestão – incorporando discussões e propostas relativas à governança, processos, avaliação, políticas de pessoal, dentre outras).

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 não representa qualquer exceção a esta regra e vem perseguindo o aprimoramento desta relação entre as áreas. O PDI 2022-2026 representou a possibilidade para o aprimoramento desta integração e incluiu em seus eixos estruturantes elementos adicionais – daí decorre que já ali se tenha considerado Inovação e Cultura como Macropolíticas, ao lado de Ensino, Pesquisa e Extensão – modelo que se mantém na presente proposta.

Contudo, na propositura aqui apresentada, os GTs que no processo do PDI anterior se dividiam em torno do chamado eixo interveniente (áreas que alimentam as dimensões centrais de ensino, pesquisa, extensão, inovação e cultura com elementos para sustentar, diversificar e ampliar conhecimento) e do chamado eixo de sustentação institucional (áreas que contribuem para o funcionamento e manutenção da instituição) são agora reunidas pela lógica das Políticas Focais.

Tal configuração leva em conta tanto a especificidade da UFJF – por exemplo, na caracterização das Macropolíticas Inovação e Cultura como tendo papel tão estruturante quanto Ensino, Pesquisa e Extensão (o que não é o padrão observado em PDIs de outras universidades) – quanto a aprendizagem institucional a partir do processo de discussão do PDI 2022-2026 (naquele processo, realizado em 2021, constituíram-se 17 grupos de trabalho, o que levou a uma dispersão temática e uma maior dificuldade de coordenação e sistematização das propostas).

Os GTs serão compostos, em função de afinidades temáticas, por representantes que sejam indicados por unidades acadêmicas, unidades administrativas e entidades representativas, bem como por indicação da Administração Superior e por proposituras individuais. Caberá à Comissão Executiva do PDI estruturar a composição dos grupos de trabalho, a partir dos encaminhamentos de participação, de modo a dar a eles conformações que sejam produtivas e condizentes com as tarefas demandadas.

Os grupos realizarão, ao longo do processo, reuniões internas e, ao final das atividades, reuniões abertas à comunidade (tanto interna quanto externa). Os dez grupos de trabalho podem, em função de avaliação própria da pertinência e do aumento da produtividade eventualmente associado à medida, criar subgrupos (com participação aberta a quaisquer interessados em colaborar da discussão). Cabe aos grupos sistematizar as propostas que cheguem dos subgrupos, antes de envio à Comissão Gestora de Sistematização do PDI. Aos grupos também incumbe a organização dos dados relacionados a seu funcionamento e a de seus eventuais subgrupos (número de pessoas envolvidas, número de reuniões realizadas, número de propostas apresentadas sobre cada tema, dentre outros).

Neste momento, como instrumento acessório ao trabalho dos grupos, prevê-se a possibilidade de realização de grupos de foco, com membros da comunidade universitária, para refinamento das propostas finais e do modelo geral. Já os grupos, tendo trabalhado a partir das propostas inicialmente formuladas pela comunidade (unidades, entidades e contribuições individuais), que passaram antes pela Comissão de Sistematização, e tendo acrescido outras tantas propostas na discussão do próprio GT e de seus subgrupos, finalmente encaminharão o resultado de suas atividades novamente para a Comissão Coordenadora de Sistematização do PDI. Esta organizará uma minuta sistematizada a ser ofertada ao debate de toda a universidade, culminando com a realização de uma Audiência Pública, de caráter consultivo e não deliberativo, aberta a toda a comunidade (interna e externa).

Sugestões de emendas à minuta, tanto as apresentadas durante a Audiência Pública quanto as apresentadas em outros canais por quaisquer unidades, entidades ou membros individuais da comunidade, voltam à consideração da Comissão Coordenadora de Sistematização do PDI. Realizada a discussão sobre a pertinência das emendas, a comissão sistematiza o material e encaminha uma minuta final de proposta de novo PDI à Comissão Gestora do PDI – a quem cabe sua consideração derradeira, para envio à discussão no Conselho Superior (instância final democrática para deliberação, e na qual todos os setores que compõem a UFJF estão também representados). A tabela com os Grupos de Trabalho encontra-se em anexo A5.

4 - Plano de trabalho para ação de deteção de questões e formulação de propostas

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

Figura 3 - Organização das ações:



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 6 - Matriz SWOT (**S**trengths, **W**eakness, **O**pportunities and **T**hreats) ou FOFA (**F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas, **A**meaças):

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 7 - As influências nos ambientes interno e externo:

Ambientes	Influências	Explicando influências
Ambiente interno	• Recursos humanos • Financeiros • Físicos • Processos desenvolvidos • Experiências do segmento/setor	• Quadro de pessoal, formação, qualificação • Localização, equipamentos, prédios, manutenção • Experiências positivas e negativas, capacidade de aprendizagem, reputação na comunidade
Ambiente externo (PESTEL)	• **P**olítico • **E**conômico • **S**ocial • **Te**cnológico • **L**egal/Regulatório	• Ações governamentais • Crescimento, inflação, orçamento • Aspectos culturais, características da população (crescimento, idade, ETC), desigualdade • Mudanças tecnológicas • Leis, 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 8 - 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: • Recursos humanos • Financeiros • Físicos • Processos desenvolvidos • Experiências do segmento/setor	**Forças** (as 5 principais) **Fraquezas**	• 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) • **P**olítico • **E**conômico • **S**ocial • **Te**cnológico • **L**egal/Regulatório	**Oportunidades** (as 5 principais) **Ameaças** (as 5 principais)	• 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.

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. frase, é comum iniciarem-se 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).

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- Possuírem 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.

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.

Todas as etapas e atividades aqui previstas implicam, antes e mais profundamente, um processo de autopercepção e autoavaliação profunda da universidade (e de cada setor dentro dela): o que somos, onde estamos, para onde caminharemos? O presente modelo sugere que tal percurso não pode ser adequadamente percorrido sem um amplo processo de escuta da comunidade universitária – e é exatamente este valor estruturante que preside as sugestões aqui presentes, para estudo, discussão e deliberação do Conselho Superior.

Figura 4 - Fluxograma



5 – Cronograma

2026/2027	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (2027-2031)
PERÍODO	***AÇÃO***
-Até 3ª Semana de Setembro de 2026	-Envio de proposta de modelo ao CONSU
-Até 2ª Semana de Outubro de 2026	-Discussão de modelo no CONSU
-Até 3ª Semana de Outubro de 2026	-Constituição de: a) Comissão Gestora; b) Comissão Executiva; c) Comissão Coordenadora de Sistematização do Plano de Desenvolvimento Institucional. (verificação de pertinência jurídica e orçamentária; adequação de propostas ao escopo do PDI; sistematização textual; direcionamento de propostas aos Grupos de Trabalho (GTs)
-Até 1ª Semana de Novembro de 2026	-Envio de Material Explicativo sobre PDI para: Unidades Acadêmicas, Unidades Administrativas e Entidades Representativas. Abertura de canal digital para recebimento de propostas da comunidade
-Até 1ª Semana de Dezembro de 2026	-Debate nos Conselhos de Unidade, Unidades Administrativas e Entidades Representativas, com encaminhamento de sugestões à Comissão Coordenadora de Sistematização do PDI; encerramento de recolhimento de sugestões no canal digital; realização de pesquisa-diagnóstico sobre pontos fortes e fracos da instituição (para instrução de matriz Swot); indicação de membros para GTs
-Até 2ª Semana de Dezembro de 2026	-Sistematização inicial de propostas pela Comissão Coordenadora de Sistematização do PDI e encaminhamento aos GTs
-Até 3ª Semana de Março de 2027	-Reuniões internas de discussão e elaboração nos GTs
-Até 4ª Semana de Março de 2027	-Reuniões abertas dos GTs. Encaminhamento de propostas à Comissão Gestora de Sistematização do Plano de Desenvolvimento Institucional; realização de grupos de foco
-Até 2ª Semana de Abril de 2027	-Realização de Audiência Pública para apresentação de proposta sistematizada; recepção de eventuais propostas de emendas na Audiência Pública
-Até 4ª Semana de Abril de 2027	-Sistematização de proposta final e envio ao CONSU

Anexos - Modelos de Documentos de Trabalho

A1 - Matriz SWOT

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

Elaboração: *PROPLAN/UFJF.*
Pode ser montada 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 - modelo para a apresentação de um 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:	2027	2028	2029	2030	2031
Prevista:					
Observações:					

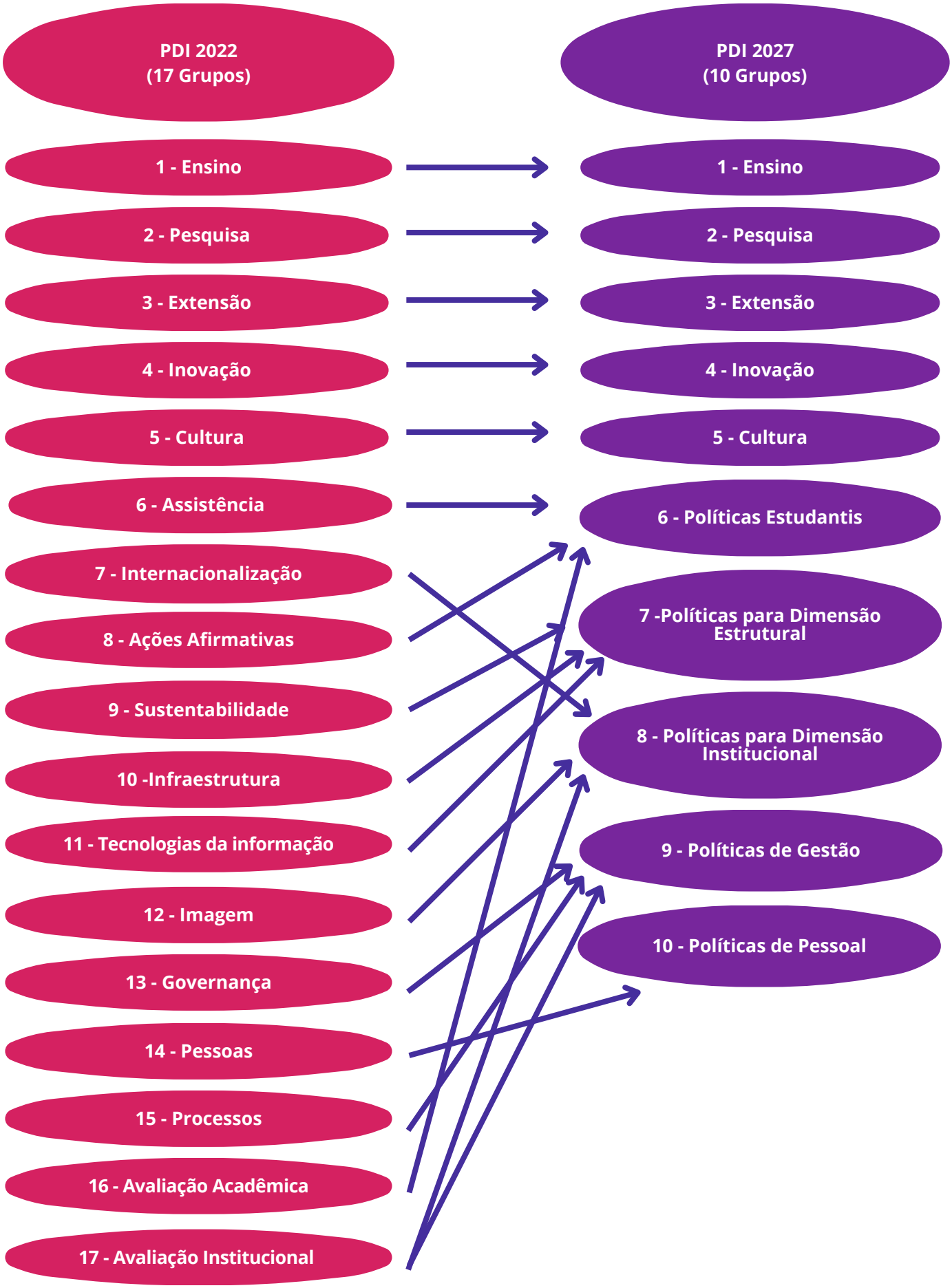
Elaboração: *PROPLAN/UFJF.*

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.*

A5 – Grupos de Trabalho



A6 – Elementos Mínimos do PDI, conforme Art. 21 do Decreto 9.235/17 (com as atualizações do Decreto 12.456/25):

Art. 21. Observada a organização acadêmica da IES, o PDI conterá, **no mínimo**, os seguintes **elementos:**

I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu **histórico** de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
II - projeto pedagógico da instituição, que conterá, entre outros, as **políticas institucionais** de **ensino, pesquisa** e **extensão;**
III - cronograma de implantação e desenvolvimento da IES e de cada um de seus cursos, com especificação dos formatos de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de Polos EaD;
IV - organização didático-pedagógica da IES, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para a oferta de cursos presenciais, Polos EaD, articulação entre os formatos de oferta presencial, semipresencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;
V - oferta de cursos e programas de **pós-graduação lato** e **stricto sensu** , quando for o caso;
VI - perfil do corpo docente e de **mediadores pedagógicos**, observadas as especificidades previstas para a oferta de educação a distância, com a indicação dos requisitos de titulação, de experiência no magistério superior e de experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho e dos procedimentos para a substituição eventual dos professores;
VII - organização administrativa da IES e **políticas de gestão**, com identificação das formas de participação dos professores, dos mediadores pedagógicos e dos estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da IES e das eventuais parcerias, demonstrada a **capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;**
VIII - projeto de **acervo acadêmico em meio digital**, com a utilização de **método que garanta a integridade e a autenticidade** de todas as informações contidas nos documentos originais e a especificação do processo de emissão e registro de **diploma digital**;
IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará:
a) com relação à **biblioteca:**
1. acervo bibliográfico **físico, virtual ou ambos**, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia;
2. **formas de atualização e expansão**, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e
3. **espaço físico para estudos e horário de funcionamento**, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; e
b) com relação aos **laboratórios: instalações, equipamentos e recursos** tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;
X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
XI - oferta de **cursos** nos formatos **semipresenciais e a distância**, especificadas:
a) sua **abrangência geográfica**;
b) **relação de polos** de educação a distância previstos para a vigência do PDI;
c) **infraestrutura física, tecnológica e de pessoal** projetada para a sede e para os polos de educação a distância, em consonância com os cursos a serem ofertados;
d) descrição das **metodologias e das tecnologias adotadas** e sua **correlação com os projetos pedagógicos dos cursos** previstos; e
e) previsão da **capacidade de atendimento do público-alvo.**
Parágrafo único. O PDI contemplará as formas previstas para o atendimento ao descrito nos art. 16 e art. 17, no tocante às políticas ou aos programas de extensão, de iniciação científica, tecnológica e de docência institucionalizados, conforme a organização acadêmica pleiteada pela instituição.