



UFESB

UNIVERSIDADE FEDERAL
DO SUL DA BAHIA

MANUAL PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE

Pró-Reitoria de Planejamento

Edição 2025

Sumário

Apresentação		3
Capítulo 1 – Plano Estratégico na UFSB		4
	Razão de Ser	5
	Visão	5
	Princípios e Valores	5
Capítulo 2 – Plano de Desenvolvimento Institucional	Mapa Estratégico	6
		5
Capítulo 3 – Plano de Desenvolvimento da Unidade	Diagnóstico para Elaboração do PDU	8
		7
Capítulo 4 – Elaboração do PDU		9
	Capa	10
	Contracapa	10
	Sumário	10
	Lista de Figuras, Quadros e Tabelas	10
	Lista de Siglas e Abreviaturas	10
	Apresentação	10
	Breve Histórico da Unidade	10
	Organização Administrativa	10
	Infraestrutura Física	10
	Perfil Corpo Técnico	11
	Perfil do Corpo Docente	11
	Relação, descrição e número de vagas nos cursos oferecidos	11
	Perfil do Corpo Discente	11
	Relação dos Projetos e Programas (Ensino, Pesquisa, Extensão e Projetos Integrados)	11
	Missão da Unidade	11
	Visão da Unidade	12
	Valores da Unidade	12
Capítulo 5 – Estrutura do PDU	Plano de Ação, Indicadores e Metas	12
		10
Capítulo 6 – Execução e Monitoramento do Plano de Desenvolvimento da Unidade		15
Capítulo 7 – Avaliação do Plano de Desenvolvimento da Unidade		16
Referências		17

Apresentação

Este Manual é um documento orientador destinado para as Unidades Universitárias e demais setores distribuídos nos três campi da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) com as principais diretrizes sobre o processo de elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU). Para a elaboração deste Manual foi utilizado como referencial, o Manual do Plano de Desenvolvimento da Unidade da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) devido a sua qualidade técnica e objetividade. O documento concretiza-se como um instrumento de planejamento que tem a finalidade de promover o desdobramento da estratégia, definida no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no nível tático e operacional.

O PDU é o instrumento de gestão que deve promover a integração entre o planejamento e o orçamento da Universidade com o desdobramento dos objetivos estratégicos da Instituição no nível de ações/atividades a serem desenvolvidas por suas unidades gestoras. Vale ressaltar que **esse planejamento terá a duração de dois anos**, devendo-se atentar para este prazo principalmente no planejamento de ações de infraestrutura. Dessa forma, busca-se assegurar que os esforços humanos, físicos e tecnológicos da Instituição sejam direcionados para o cumprimento da estratégia proposta no PDI da UFSB – 2025-2031.

A elaboração do PDU é uma oportunidade de reflexão sobre os processos internos das Unidades Universitárias, a sinergia entre os demais setores da Universidade, os resultados para a sociedade como também firmar compromisso para o desenvolvimento da estratégia institucional. **O planejamento é composto de três fases: elaboração, monitoramento e avaliação.** O processo de elaboração deve debater a situação atual e futura e apresentar diretrizes para o desenvolvimento da unidade. O monitoramento e a avaliação permitirá acompanhar a execução do plano, verificar as dificuldades e propor ajustes e adequações.

A Pró-Reitoria de Planejamento tem a atribuição de orientar, apoiar e acompanhar a implementação do plano, fornecer instrumentos e ferramentas de elaboração e monitoramento, propor estrutura mínima, avaliar o alinhamento dos PDU's ao PDI e acompanhar a execução por meio dos relatórios de gestão da unidade.

Capítulo 1

Planejamento Estratégico na UFSB

O planejamento estratégico da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) é formalizado por meio do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), instrumento que estabelece a missão, a visão, os valores e as políticas institucionais da Universidade. O PDI também define as diretrizes pedagógicas, a agenda estratégica e os parâmetros de estruturação física, tecnológica, de pessoal e orçamentária necessários ao desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas.

Em 2025, a UFSB aprovou seu segundo PDI, com vigência até 2031, fundamentado em uma metodologia participativa e estruturada. Esse processo considerou os aprendizados do ciclo anterior e contou com ampla consulta à comunidade universitária, utilizando ferramentas de diagnóstico estratégico, como a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (matriz SWOT). Foram promovidos eventos de capacitação, escutas públicas presenciais e virtuais, e o uso de plataformas de participação social para garantir a representação de diferentes segmentos institucionais e da sociedade civil.

A construção do novo PDI foi orientada por um modelo hierárquico de planejamento, composto por quatro níveis: Objetivos Estratégicos, Diretrizes, Programas e Ações, assegurando coerência entre as metas de longo prazo e a execução prática das atividades. Essa estrutura foi alinhada ao modelo Balanced Scorecard (BSC), organizando o planejamento em quatro perspectivas: Aprendizado e Inovação, Processos Internos, Comunidade e Sociedade. Além disso, a elaboração do PDI foi integrada ao sistema de gestão de riscos da instituição, permitindo mapear incertezas críticas e definir estratégias de mitigação desde a concepção dos objetivos estratégicos.

Diante dos desafios enfrentados por ser a primeira universidade federal implantada no Sul e Extremo-Sul da Bahia — região historicamente desassistida em termos de acesso ao ensino superior público — e considerando as incertezas orçamentárias recorrentes, torna-se imprescindível que a UFSB adote um planejamento estratégico sistematizado e orientado à viabilidade das metas institucionais.

Nesse contexto, o PDI atua no nível estratégico, delineando o rumo da universidade e orientando suas grandes decisões, enquanto o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) constitui o instrumento tático-operacional, desdobrando os objetivos e programas institucionais em ações concretas a serem executadas pelas unidades acadêmicas e administrativas. Essa integração entre níveis garante alinhamento institucional, favorece o monitoramento de resultados e sustenta uma gestão pública mais eficaz, participativa e comprometida com a missão da UFSB.

Capítulo 2

Plano de Desenvolvimento Institucional

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2025-2031 da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) estrutura-se de forma integrada e estratégica, contemplando os principais eixos necessários ao fortalecimento da gestão universitária e à consolidação do seu modelo acadêmico. O documento está organizado em torno de componentes fundamentais, como: agenda estratégica institucional, projeto pedagógico institucional (PPI), modelos de organização acadêmica e administrativa, gestão de pessoas, infraestrutura física, tecnológica e acadêmica, planejamento orçamentário e financeiro, e sustentabilidade institucional.

Além disso, o PDI 2025-2031 reafirma a missão, visão e valores da UFSB, atualizados de forma participativa durante o processo de elaboração do plano. Esses elementos norteiam os objetivos estratégicos, diretrizes, programas e ações, que foram definidos com base em diagnóstico institucional aprofundado, análise de riscos estratégicos e escuta ativa da comunidade universitária.

Esse novo ciclo de planejamento representa um avanço metodológico em relação ao plano anterior, ao incorporar práticas de governança, gestão de riscos e monitoramento por meio de indicadores-chave de desempenho (KPIs), assegurando coerência entre os propósitos institucionais de longo prazo e sua implementação prática.

1. Missão

Contribuir para a geração, difusão e compartilhamento de conhecimentos e técnicas nos campos das ciências, humanidades, artes e culturas, comprometendo-se com a formação acadêmica pautada no pensamento crítico-reflexivo nos diversos saberes e práticas, visando ao desenvolvimento humano com ética, responsabilidade e justiça social e ambiental.

2. Visão

Ser a Instituição Federal de Educação Superior com maior capilaridade em seus territórios de abrangência, promovendo inclusão, conhecimento, tecnologias e inovação nas diversas áreas do conhecimento e estreita relação com a Educação Básica.

3. Valores

- Atuação com impacto social;
- Eficiência acadêmica e administrativa;
- Ressonância regional;
- Pluralidade pedagógica e flexibilidade;
- Interface sistêmica com a educação básica;
- Articulação interinstitucional;
- Compromisso ético;
- Respeito às pessoas.

Capítulo 2

Mapa Estratégico

O **Mapa Estratégico Institucional da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB)** é uma representação gráfica e sintética das estratégias definidas pela universidade, indicando o caminho a ser trilhado para o cumprimento da sua missão e o alcance da sua visão institucional. Elaborado de forma participativa, com ampla escuta da comunidade acadêmica e da sociedade civil, o mapa garante o alinhamento entre o planejamento estratégico e as ações institucionais, em consonância com os princípios da governança pública.

No ciclo 2025–2031, o Mapa Estratégico da UFSB adota a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) e está estruturado em três perspectivas interdependentes, que refletem os compromissos institucionais com a educação pública, gratuita, inclusiva e de qualidade:

- a) **Sociedade:** Perspectiva que orienta os resultados que a UFSB pretende gerar para a sociedade, incluindo:
 - Consolidar e ampliar o ensino de graduação;
 - Consolidar e expandir a pesquisa, a pós-graduação e a inovação tecnológica e social;
 - Consolidar a integração da universidade com as comunidades do seu território de abrangência.

- b) **Processos Internos:** Perspectiva que trata da melhoria da estrutura institucional para garantir a entrega dos resultados pretendidos, com foco em:
 - Aprimorar a governança e a gestão institucional;
 - Consolidar o Programa de Apoio à Permanência Estudantil e a Política de Ações Afirmativas;
 - Expandir a política de internacionalização da UFSB.

- a) **Aprendizagem e Crescimento:** Perspectiva que busca garantir a sustentabilidade institucional e o desenvolvimento das capacidades organizacionais, incluindo:
 - Aprimorar e expandir a gestão de tecnologia da informação (TI);
 - Consolidar e ampliar a infraestrutura universitária;
 - Implementar a Política de Sustentabilidade da UFSB de forma transversal;
 - Promover a valorização humana e profissional dos servidores.

Esse modelo orienta os Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs) e articula os desafios estratégicos identificados durante o processo participativo, como infraestrutura, acessibilidade, saúde e bem-estar, ações afirmativas, comunicação institucional, sustentabilidade ambiental, permanência estudantil, valorização das pessoas e fortalecimento da imagem institucional.

O Mapa Estratégico da UFSB, apresentado de forma detalhada no Anexo I do PDI, inclui os programas, planos de ação, indicadores e metas associadas a cada objetivo estratégico, servindo como instrumento central para o monitoramento, avaliação e realinhamento contínuo da estratégia institucional.



Mapa Estratégico

Universidade Federal do Sul da Bahia - 2025/2031



Missão

Contribuir para a geração, difusão e compartilhamento de conhecimentos e técnicas nos campos das ciências, humanidades, artes e culturas, comprometendo-se com a formação acadêmica pautada no pensamento crítico-reflexivo nos diversos saberes e práticas, visando ao desenvolvimento humano com ética, responsabilidade e justiça social e ambiental

Visão

Ser a Instituição Federal de Educação Superior com maior capilaridade em seus territórios de abrangência, promovendo inclusão, conhecimento, tecnologias e inovação nas diversas áreas do conhecimento e estreita relação com a Educação Básica

SOCIEDADE

Consolidar e ampliar o ensino de graduação

Consolidar e expandir a pesquisa, pós-graduação e inovação tecnológica e social

Consolidar a integração da universidade com a comunidade do seu território de abrangência

PROCESSOS INTERNOS

Aprimorar a governança e gestão institucional

Consolidar o Programa de Apoio à Permanência estudantil e a Política de Ações Afirmativas

Expandir a política de internacionalização da UFSB

APRENDIZAGEM & CRESCIMENTO

Aprimorar e expandir a gestão de tecnologia da informação (TI)

Consolidar e ampliar a infraestrutura da Universidade

Implementar a Política de Sustentabilidade da UFSB de modo transversal

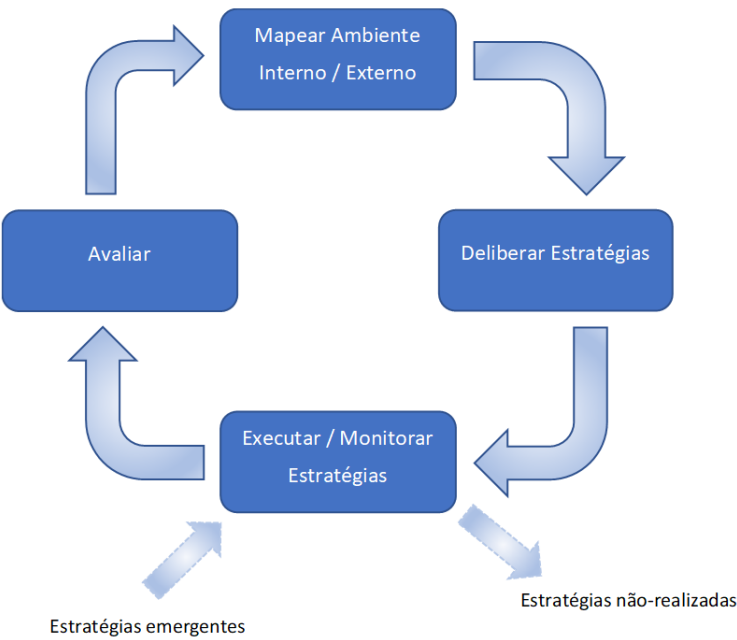
Promover a valorização humana e profissional dos servidores

Plano de Desenvolvimento da Unidade

O PDU concretiza-se como um instrumento de planejamento que tem a finalidade de promover o desdobramento da estratégia definida no PDI no nível tático e operacional, visando ao desenvolvimento da unidade para o alcance dos resultados e, assim, estabelecendo como esta pretende contribuir para a consecução dos planos, objetivos e metas previstas no PDI.

O PDU é um instrumento de gestão no qual cada unidade acadêmica, administrativa e campi define a missão, a visão, os valores/princípios, apresenta as expectativas para o futuro próximo e propõe ações e metas para o período de **vigência de dois anos**.

A elaboração, a execução, o monitoramento e a avaliação do PDU serão de responsabilidade de cada unidade. A implementação do PDU firma o compromisso da Unidade com a estratégia institucional e comunica para a comunidade interna e externa sua contribuição para o cumprimento da missão da UFSB.



Fonte:CPOR/Setor de Planejamento

Capítulo 3

Diagnóstico para Elaboração do PDU

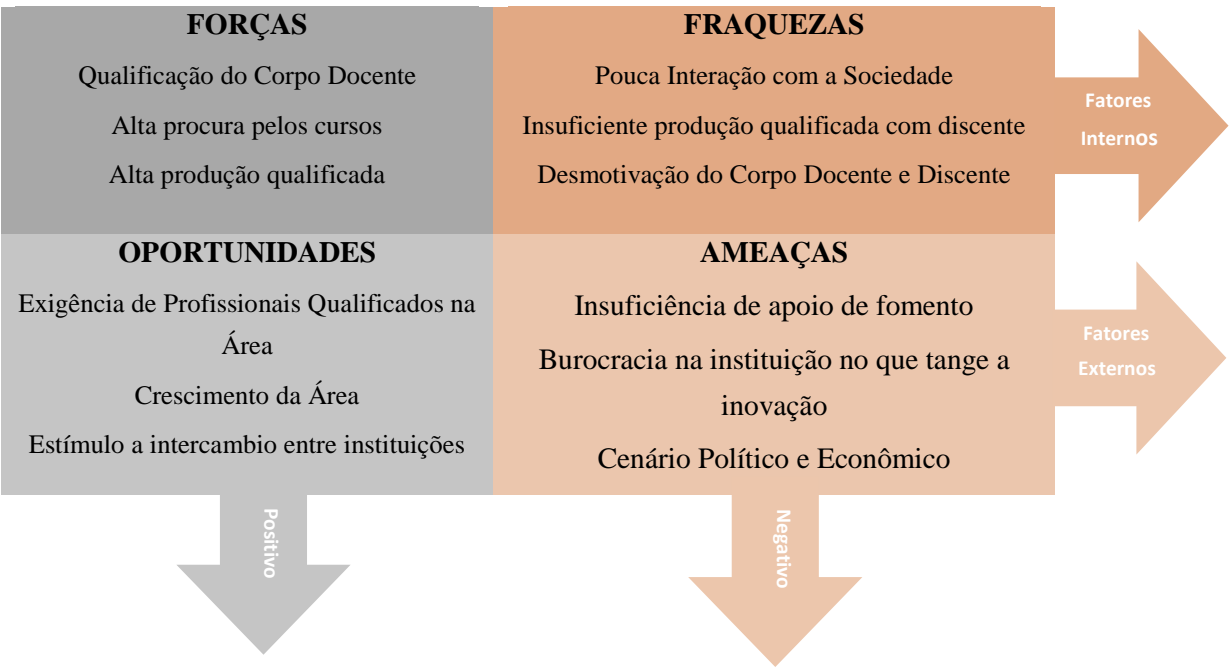
Para iniciar o planejamento, é necessário realizar o diagnóstico da unidade, possibilitando uma análise do cenário no qual está inserida. Para a elaboração do PDU, sugere-se a utilização da “Análise Swot”, uma das ferramentas mais utilizadas para análise de cenário que também foi utilizada no desenvolvimento do PDI.

A ferramenta permite analisar o ambiente interno e externo da unidade com base em quatro variáveis: *Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças* (FOFA), possibilitando realizar diagnóstico completo da unidade e proporcionando menores riscos, melhor aproveitamento das oportunidades e maior embasamento para a tomada de decisões.

A análise do ambiente interno deve ser realizada tomando por base a identificação das “forças” e “fraquezas” da unidade, ou seja, os seus pontos positivos e negativos para a consecução dos seus objetivos. Deve-se avaliar a qualidade dos processos, tempo de resposta dos processos, capacitação das pessoas, a inovação, o grau de retrabalho, atualização das normas e outros pontos chaves que favoreçam a eficiência da unidade.

A análise do ambiente externo deverá ser realizada tomando por base a identificação das “oportunidades” e “ameaças” à unidade. Nesse sentido, é preciso considerar aspectos políticos, ambientais, técnicos, legais, econômicos, sociais e culturais.

O resultado da análise dessas variáveis compõe a “Matriz Swot”, que dividirá os quatro pontos de análise entre interno/externo e positivos/negativos. Assim, a unidade organizacional poderá ter um panorama completo dos fatores que poderão contribuir e/ou dificultar o seu desenvolvimento.



Capítulo 4

Elaboração do PDU

A elaboração do PDU é uma oportunidade de reflexão sobre o papel da unidade no cenário institucional e de construção de diretrizes e ações que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais. O envolvimento e a ampla participação dos integrantes da unidade são essenciais para a definição de ações, de indicadores e de metas.

A unidade deverá constituir comissão de elaboração do PDU. A comissão será responsável pela estruturação, organização, redação e revisão do documento, deve ser produzido com qualidade, clareza, precisão e objetividade. Sugere-se que a comissão seja formada por quando possível pelas categorias que formam a comunidade da instituição: docentes, técnicos e discentes.

As estratégias devem ser explícitas e, se possível, articuladas, o que significa que precisam ser simples. (Mintzberg, 2004)

Com base na análise dos cenários interno e externo, a comissão elaborará o seu PDU, definindo a missão, a visão e os valores da unidade, em harmonia com os definidos para a Instituição. Para a elaboração do plano de ações, dos indicadores e metas da unidade, será necessário analisar o painel de objetivos estratégicos do PDI, organizados nas perspectivas: Recursos Monetários, aprendizagem e crescimento, processos internos e resultados à sociedade; e identificar em quais objetivos deverá implementar ações para o seu desenvolvimento. Ressalta-se que não há obrigatoriedade de proposição para todos os objetivos; no entanto, não há nenhum impedimento de que a unidade elabore ações para todos os objetivos. Os indicadores podem ou não coincidir com os definidos no PDI. Mas sempre lembrando que os indicadores serão auditados pelos órgãos de controle, a exemplo TCU, CGU, auditoria interna e outros. Estes órgãos, quando realizam suas auditorias, focam prioritariamente o gestor responsável definidor dos indicadores. Para a definição dos tipos de indicadores é importante avaliar com o olhar no presente e na projeção de futuro, tomando como parâmetros basilares a realidade da Instituição e da atual/projeção futura da situação do País/Governo Federal.

Após a elaboração, o plano será validado pela PORPLAN/SEPLAN com base no PDI. Em seguida, poderá haver ajustes pela unidade, se necessário, e aprovação do órgão colegiado máximo das unidades universitárias/demais setores. Caso as unidades universitárias/demais setores não possuam órgãos colegiados definidos, o PDU poderá ser aprovado pela maioria simples dos servidores, por meio de reunião devidamente registrada em ata. A unidade deve tornar público o seu planejamento, de forma que toda a comunidade possa ter acesso ao documento. Assim, a unidade expressa de que forma pretende contribuir com o planejamento da UFSB e com a consecução dos objetivos institucionais.

Capítulo 5

Estrutura do PDU

A estrutura do PDU deverá estar de acordo com os elementos textuais descritos abaixo. Esta é uma estrutura básica e mínima do PDU, no entanto, a unidade poderá acrescentar no seu plano outras informações que julgar importantes ou necessárias. Os acréscimos de outros itens podem ser incluídos, desde que tenham relação com o objetivo do plano e/ou PDI.

O documento do PDU deve ser redigido em fonte Times New Roman, tamanho 12.

1. Capa

A capa pode ter uma identidade visual própria da unidade, deve apresentar a expressão “Plano de Desenvolvimento da Unidade” e/ou a sigla “PDU”, o nome da unidade e o período de vigência. Recomenda-se a inclusão de data e o local da publicação do PDU e a logo da UFSB.

2. Contracapa

A contracapa deve conter a apresentação da Administração Superior da UFSB e a relação dos ocupantes dos cargos de direção (CD), de funções da unidade (FG) e de função comissão de coordenação de curso (FCC). Se houver, também, devem-se inserir os nomes dos membros da comissão de elaboração do PDU.

3. Sumário

O sumário deve apresentar a lista ordenada dos capítulos, subcapítulos e outras divisões textuais do documento, com indicação do número da primeira página de cada item.

4. Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

Listagem de todos os elementos ilustrativos de apoio ao texto, indicando as páginas em que se encontram.

5. Lista de Siglas e Abreviaturas

Listagem de todas as siglas utilizadas no corpo do texto, indicando o significado de cada uma.

6. Apresentação

Este item deve contemplar uma breve apresentação geral do PDU da unidade, exposição da finalidade e do objetivo do PDU como ferramenta de implementação da estratégia da Instituição, enfatizando a relação entre o PDI e o PDU; e do conteúdo a ser tratado nos itens seguintes do documento.

7. Breve Histórico da Unidade

Breve apresentação do histórico da unidade, desde sua criação até o momento atual, com fatos relevantes nessa trajetória de desenvolvimento, estrutura física e organizacional, quadro de pessoal e relatos sobre as principais ações que marcaram a sua história. A unidade também pode descrever a trajetória e os principais feitos dos gestores que atuaram na unidade, registrando e destacando fatos marcantes e relevantes.

8. Organização Administrativa

Neste tópico, a unidade deverá apresentar a sua estrutura organizacional, por meio do seu organograma, bem como suas principais atribuições de modo atender o desenvolvimento do PDU.

As propostas de alteração do organograma vigente, tais como a criação ou extinção de unidade ou subunidades e cargos, podem ser apresentadas e motivadas para justificar as alterações.

9. Infraestrutura Física

O planejamento de cada unidade deve demonstrar como está disposta a infraestrutura física atual (salas, salas de aula, da direção, dos professores; secretaria, laboratórios, biblioteca etc.), dividida em duas categorias: espaços físicos de uso exclusivo e espaços compartilhados.

Neste item também podem ser apresentadas pretensões de alteração e ampliação de espaços físicos da unidade, que poderão ser utilizadas para subsidiar suas demandas de infraestrutura.

Capítulo 5

10. Perfil Corpo Técnico

Neste item deve-se apresentar a caracterização do perfil do corpo técnico para atender as necessidades administrativas/acadêmicas para o bom funcionamento das unidades universitárias/demais setores, levando em consideração a atual estrutura administrativa em vigor na Universidade Federal do Sul da Bahia e o perfil desses servidores, detalhando a distribuição por:

- Nível de classificação: categorias A/B/C/D/E.
- Nível de formação: fundamental, médio, superior incompleto ou completo, especialização, mestrado, doutorado.
- Situação funcional: afastado para qualificação, cedido, servidor em efetivo em exercício, colaborador externo em exercício etc.
- Áreas de formação.

As unidades universitárias/demais setores, poderão neste item, expressar a necessidade atual e futura de ampliação do quadro de pessoal, devidamente justificada, considerando o período de vigência do PDU, bem como as melhorias nas rotinas administrativas ou iniciativas de capacitação de servidores relacionada às funções que eles exercem ~~no setor~~ nos setores distribuídos nos três Campi e lotados nas Coordenações dos Campi, Gabinete da Reitoria e Pró-Reitorias de modo atender as necessidades básicas para o bom desenvolvimento das unidades universitárias/demais setores de acordo com a estrutura administrativa em vigor na UFSB.

11. Perfil do Corpo Docente

A unidade acadêmica deve apresentar o perfil do corpo docente, com o devido detalhamento – categoria – titular, associado, adjunto..., nível de formação - graduação com especialização, mestrado ou doutorado..., áreas de formação, regime de trabalho, situação funcional - afastado para qualificação, cedido, servidor em efetivo exercício,... e outras informações que julgar devidas.

Neste item, a unidade deve resumidamente detalhar as necessidades de ampliação do corpo docente para o período de vigência do PDU, correlacionando com a implantação de novos cursos, com a ampliação de vagas em cursos existentes ou com a carência de professor em determinada área ou outro fator devidamente justificado.

É possível apresentar as dificuldades enfrentadas em relação ao regime de trabalho, ao dimensionamento da força de trabalho docente, observando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão universitária, bem como em relação ao planejamento acadêmico da unidade.

A quantificação de professores temporários (substitutos e bolsistas de pós-doutorado) deve constar em tabela própria, acompanhada das observações, se necessário.

Neste item, a unidade indica a premência de capacitação específica para os docentes com base nas necessidades exigidas pela prática de sala de aula e ou de gestão administrativa.

12. Relação, descrição e número de vagas nos cursos oferecidos

A unidade que não oferecer cursos de nenhuma natureza deverá informar explicitamente a não aplicabilidade do item.

As unidades que oferecem cursos devem apresentar a relação dos cursos de graduação e/ou pós-graduação tomando como ano base o que precede a elaboração do plano, especificando turnos e discriminando o número de vagas ofertadas e ocupadas em cada curso.

A previsão de criação de cursos no futuro próximo também pode constar neste item.

13. Perfil do Corpo Discente

O perfil do corpo discente deve ser composto pelo número de matriculados, por curso, no ano anterior à elaboração do PDU. São indispensáveis as informações sobre o número total de alunos matriculados, o número de alunos diplomados, o número de cotistas e o número de bolsistas de permanência, entre outros. É recomendável a inclusão de dados de evasão e informações sobre o acompanhamento dos egressos.

14. Relação dos Projetos e Programas (Ensino, Pesquisa, Extensão e Projetos Integrados)

Os projetos e ou programas de ensino, pesquisa, extensão ou integrados, além de quaisquer outros projetos e programas desenvolvidos pela unidade, devem ser identificados e descritos.

As unidades administrativas, se tiverem projetos ou ações, também devem apresentá-los neste tópico.

A descrição dos cursos deve apresentar os seguintes itens: descrição do projeto e/ou programa, abrangência, envolvidos e público atendido.

Neste item, a unidade também pode manifestar a possibilidade de existência futura de projetos ou programas.

15. Missão da Unidade

Neste tópico, a unidade define sua missão, visão e valores que norteiam suas ações:

A missão de uma unidade é a sua finalidade, sua razão de ser, é o porquê de sua existência. Para sua definição alguns elementos são importantes e devem ser levados em consideração, tais como:

- Analisar se a unidade dispõe de normativos legais ou infralegais que definem as competências organizacionais.
- Após a análise, procurar entender quais são essas competências.

Capítulo 5

- Definir as palavras-chave que resumem essas competências.
- Analisar os valores já definidos pela organização.
- Resumir os valores em palavras ou numa única palavra ou frase.
- Identificar o público-alvo e, caso considere importante, definir qual é o principal entre eles.
- Definir o impacto que a unidade deseja causar sobre o público-alvo em um horizonte de tempo.

A missão da unidade deverá responder às seguintes perguntas:

1. O que a unidade faz?
2. Como ela faz?
3. Para quem ela faz?
4. Para que ela faz?

Obs.: A construção da missão não precisa ser necessariamente nessa ordem, mas deve apresentar esses elementos.

Quadro 1 - Exemplo de Missão.

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas/UFPA	Promover a gestão de pessoas por meio de políticas de desenvolvimento e valorização do servidor que contribuam para o alcance da missão e dos objetivos institucionais.
Instituto de Educação Matemática e Científica/UPFA	Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de professores capazes e de promover a construção de uma sociedade justa, economicamente viável e ambientalmente sustentável.
Instituto de Letras e Comunicação/UFPA	Construir e socializar conhecimentos nas áreas das ciências linguística, literária e da comunicação, por meio da ação integrada ensino-pesquisa extensão, com vistas a uma educação cidadã.

Fonte: PDU's das Unidades 2017-2021, UFPA - Adaptação Proplan/Ufopa.

16. Visão da Unidade

A visão tem por objetivo expressar a forma como a unidade deseja ser reconhecida, ou seja, apresenta uma declaração de futuro revelada pela unidade organizacional em determinado horizonte de tempo, devendo estar alinhada à missão.

Principais características da visão: ser reconhecida por algo, estar o texto no modo verbal infinitivo impessoal, ser breve e fácil de entender e comunicar, ser emocionalmente inspiradora, concisa, simples e fácil de ser lembrada, balancear os elementos externos com os internos e ter meta ambiciosa.

Quadro 2 - Exemplo de Visão.

Instituição	Visão
Pró-Reitoria de Administração/UFPA	Ser reconhecida como uma Pró-reitoria inovadora, com foco na transparência, sustentabilidade e efetividade, no âmbito de sua atuação.
Campus de Cametá/UFPA	Ser um centro de referência e excelência na produção científica, cultural e tecnológica na região do Baixo Tocantins, com vistas à constituição da Universidade Federal da Amazônia Tocantina.

Fonte: PDU's das Unidades 2017-2021, UFPA - Adaptação Proplan/Ufopa.

17. Valores da Unidade

Os valores são as características que identificam uma instituição. São os valores que determinam o comportamento e a interação da instituição com os indivíduos e o meio ambiente, atribuindo significado às atitudes e aos comportamentos de seus membros.

Neste item, as unidades devem enunciar de forma clara e objetiva os valores essenciais que inspiram o comportamento das pessoas que nelas atuam, podendo optar por utilizar os valores institucionais definidos no PDI e, se preferirem, acrescentar valores específicos da unidade ou mesmo utilizar seus próprios valores, desde que haja coerência com os valores da UFSB.

18. Plano de Ação, Indicadores e Metas

Neste item, a unidade deverá destacar as ações que pretende adotar como forma de contribuir para a execução das metas institucionais apresentadas no PDI, mensuradas por meio dos indicadores táticos da unidade.

Capítulo 5

Os indicadores são elementos que têm por objetivo apontar algo. Apresentam informações importantes para o alcance das metas, bem como a identificação de avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança.

A unidade deverá montar painel com base nos objetivos e programas estratégicos do PDI com as ações táticas, os indicadores, as fórmulas de indicadores e as metas da unidade que contribuam para a consecução dos objetivos institucionais. Não há obrigatoriedade de que a unidade apresente ações e indicadores para todos os objetivos e programas do PDI, pois em alguns destes não há vinculação direta ou indireta com as suas atribuições.

As unidades acadêmicas e administrativas devem estar atentas ao Objetivo Estratégico da Sustentabilidade, pois, segundo o Art. 4º da Resolução 09/2024, cabe a esses departamentos a formulação e implementação de planos, programas e ações com vistas ao fomento da Sustentabilidade dentro da UFSB. A Sustentabilidade é transversal às atividades da universidade e cabe ao PDU estabelecer as conexões necessárias para o alcance das metas previstas no PDI.

O Plano de Ação deverá conter o Objetivo e Programa estratégico do PDI ao qual a ação tática e Operacional estará vinculada, devendo também indicar qual ODS será contemplado pela ação (ver quadro 3).

Para a elaboração do Plano de Ação e Indicadores sugere-se primeiramente o uso do Painel de Bordo, ferramenta para relacionar o Objetivo Estratégico com o **Fator Crítico de Sucesso (FCS)** e com os indicadores que servirão para nortear o atingimento do objetivo.

O FCS é um desafio (uma restrição ou um obstáculo) que deverá ser superado para que seja alcançado o Objetivo Estratégico.

Para a definição dos indicadores sugere-se identificar as variáveis chave que poderão ser influenciadas pelas ações internas e externas à unidade, por exemplo:

- Quanto menos publicações nas mídias sociais e canais dos setores produtivos, pouco a sociedade saberá sobre o desenvolvimento da unidade acadêmica;
- Se as publicações forem restritas a poucos meios de comunicação pouco será a abrangência do público;
- Quanto mais pessoas leem sobre as pesquisas maior é a divulgação dos resultados das pesquisas e da aplicação do recurso público;

Os indicadores deverão também ser avaliados sobre os seguintes atributos:

- **Utilidade:** O indicador comunica a intenção do Objetivo Estratégico? É útil na tomada de decisão?
- **Representatividade:** O indicador representa fielmente o que se deseja medir?
- **Confiabilidade metodológica:** Os métodos de coleta e processamento do indicador são confiáveis?
- **Confiabilidade da Fonte:** A fonte de dados fornece o indicador com precisão e exatidão?
- **Disponibilidade:** É possível e fácil coletar os dados necessários para calcular o indicador?
- **Economicidade:** Quanto custa obter o indicador? Analisar o custo benefício do esforço para medição.
- **Simplicidade de Comunicação:** O público que irá ver o indicador compreenderá facilmente?
- **Estabilidade:** Será possível realizar comparações históricas no decorrer do tempo, com mínima interferência externa?
- **Tempestividade:** O indicador pode ser obtido em tempo para seu uso?
- **Sensibilidade:** Variações no processo refletem-se no resultado do indicador?

Indicador	Utilidade	Representatividade	Confiabilidade Metodologica	Confiabilidade da Fonte	Disponibilidade	Economicidade	Simplicidade da Comunicação	Estabilidade	Tempestividade	Sensibilidade
Quantidade de Publicações Atualizadas nas Mídias	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

Se o Indicador não atender a qualquer um dos atributos acima, ele não servirá como norteador do Plano de Ação.

Todo Indicador tem que ter expressado a sua forma de cálculo ou a indicação de que é um valor absoluto.

O próximo passo, após a seleção dos indicadores, é definir as metas. Sugere-se que sejam estabelecidas metas ao longo da validade do plano de ação, permitindo assim o acompanhamento e ajustes que porventura sejam necessários.

As metas poderão ser estabelecidas analisando dados históricos ou por estimativa com base na capacidade dos recursos disponíveis (equipamentos x pessoal x material).

Deve-se ter cuidado para as metas não serem superestimadas nem subestimadas, pois pode gerar informação errada para a tomada de decisão futura.

Com a finalização do estabelecimento do Painel de Bordo e do estabelecimento das Metas deve ser montado o Painel dos Objetivos Estratégicos x Plano de Ação x Indicadores x Metas que fará parte do PDU.

Capítulo 5

Quadro 3 - Exemplo de painel com objetivos, ações, indicadores e metas.

Objetivos Estratégicos do PDI	Programa Estratégico do PDI	Ações Táticas do PDU	ODS	Indicadores do PDU	Fórmula do Indicador do PDU	Metas	
						Ano 1	Ano 2
Aprimorar a governança e gestão institucional	OE4-1 Fortalecer o ambiente da governança e gestão da UFSB	Proplan Integrada: criar reports integrados entre as diretorias da Proplan para publicação.	12	Relatórios publicados	Número absoluto	2	3
Implementar a Política de Sustentabilidade da UFSB de modo transversal	OE9-2 Campus como Laboratório Vivo de Educação para a Sustentabilidade	Projeto PDU: Implementar visitas guiadas ao campus para apresentar o modelo sustentável dos prédios da UFSB	13	Quantidade de Visitas	Número Absoluto	15	15

Fonte Modelo criado pela PROPLAN/Seplan.

Vale ressaltar que **esse planejamento terá a duração de dois anos**, devendo-se atentar para este prazo principalmente no planejamento de ações de infraestrutura.

Sugere-se a utilização da ferramenta 5W2H para planejar e organizar as ações da unidade, conforme modelo a seguir:

Quadro 4 - Exemplo de aplicação da ferramenta 5W2H.

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?		Por quem será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
Plano de Ação	Resultado Esperado	Local/Localização	Início (DD/MM/AAAA)	Duração (Dias)	Responsável	Como será feito?	Custos/ Valores
Adquirir sistemas de compra	Diminuir os erros nos processos de compras na Ufopa	Proad	02/02/2020	90	Fulano de Tal	Por meio de licitação	R\$ 30.000,00
Projeto PDU: implantar a cultura do planejamento nas unidades da Ufopa.	Para capacitar as unidades na elaboração do seu planejamento	Sede e Campi	04/05/2020	90	Beltrano de Tal	Promoção de curso de capacitação	R\$ 10.000,00
Ampliar o programa de monitoria	Diminuição dos índices de retenção e evasão escolar	Proen	10/03/2020	60	Ciclano de Tal	Chamadas em Edital para discentes da Ufopa	R\$ 15.000,00

As informações consolidadas ao longo do exercício possibilitam os ajustes do PDU e o direcionam para a gestão da unidade e da Instituição.

Capítulo 6

Execução e Monitoramento do Plano de Desenvolvimento da Unidade

A gestão do plano é de responsabilidade do dirigente máximo da unidade, que deverá zelar pela execução das ações previstas. Para cada ação planejada, deverá ser indicado o responsável pela execução da ação, bem como registrar a execução das atividades, as dificuldades e os problemas encontrados na execução e por propor ajustes, adequações ou alteração no plano.

Para que todos os envolvidos estejam cientes do andamento das ações, é imprescindível estabelecer cronograma geral de execução das atividades. É importante considerar o calendário acadêmico e (ou) os períodos de grandes demandas já identificados e, assim, evitar o planejamento ações em período de grande concentração de atividades ou em datas nas quais há acúmulo de funções administrativas e acadêmicas.

O monitoramento da execução do plano é de responsabilidade da unidade, que deverá designar setor/setores ou servidor/servidores para acompanhar o cronograma de execução, realizar o acompanhamento das ações/atividades e coletar as informações. Os dados obtidos com o monitoramento deverão subsidiar o processo decisório da unidade ao longo da execução do plano.

Capítulo 7

Avaliação do Plano de Desenvolvimento da Unidade

Sugere-se que a avaliação do plano seja realizada por meio da Reunião Tática de Avaliação (RAT), que tem por objetivo acompanhar, de forma permanente, o desempenho dos elementos analíticos do PDU (ações, indicadores e metas), de modo a assegurar o alcance dos objetivos estratégicos contidos no mapa estratégico da UFSB.

A unidade deverá realizar a RAT pelo menos duas vezes ao ano, preferencialmente no final de cada semestre. A primeira RAT deverá analisar os dados obtidos com o monitoramento para verificar a execução das ações previstas, diagnosticar dificuldades e propor ajustes no plano.

A segunda reunião deverá analisar a realização das ações e o alcance das metas. O relatório final de avaliação do PDU deverá conter o registro das dificuldades de execução, a proposta de ajustes para o ano seguinte e, se for caso, a justificativa do não alcance das metas. O relatório deverá ser apreciado pelo conselho da unidade, quando houver, e os resultados obtidos também deverão ser apresentados e (ou) disponibilizados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.

Esses resultados também deverão servir de base para a elaboração do próximo plano da unidade e subsidiar a elaboração do PDI da Instituição para o período seguinte.

Para o sucesso da RAT, é necessário que ela seja previamente planejada. Sua preparação é necessária para que não haja desperdício de tempo e para que seja produtiva, devendo a reunião ter foco e ser objetiva. São fatores fundamentais a organização de uma pauta, o controle do horário, a determinação de papéis, tais como o de quem irá conduzir a reunião, os que irão apresentar os resultados e o responsável pela elaboração da memória ou relatório da reunião.

Referências

MINTZBERG. H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Editora Bookman. 2004.

Universidade Federal do Oeste do Pará. **Manual do Planejamento de Desenvolvimento da Unidade**. Disponível em:
<http://www.ufopa.edu.br/proplan/gestao-institucional/pdu/manual/>