



PLANEJAMENTO | UFPEL

GUIA PARA ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DAS UNIDADES DA UFPEL 2022–2024*



UFPEL

Pelotas, RS, 2022

*Período estipulado considerando que os Planos de Desenvolvimento das Unidades Administrativas terão vigência de 2022/2 à 2024/1 e o das Unidades Acadêmicas de 2023 à 2024.



UFPEL

Reitora:

Isabela Fernandes Andrade

Vice-Reitora:

Ursula Rosa da Silva

Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento:

Paulo Roberto Ferreira Jr.

**Coordenador para o Desenvolvimento
Institucional Participativo:**

Claiton Leoneti Lencina

**Chefe do Núcleo para o Desenvolvimento
Universitário:**

Ana Clara Corrêa Henning

Chefe do Núcleo para a Participação Comunitária:

Renata Vieira Rodrigues Severo

Equipe de redação (em ordem alfabética):

Ana Clara Corrêa Henning

Claiton Leoneti Lencina

Joice Pereira da Silva Carvalho

Rosana Ávila Pereira Chollet

Comentários e sugestões:

Paulo Roberto Ferreira Jr.

Projeto Gráfico:

Tomás Martins da Silva

Diagramação:

Leonardo de Jesus Furtado

PLANEJAMENTO EM PROCESSO NA UFPEL

A Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) vem buscando institucionalizar o processo de planejamento em todos os seus espaços e de forma absolutamente participativa, com a atuação direta de sua comunidade de forma a garantir que os instrumentos gerados reflitam a realidade e a vontade de sua comunidade.

Nesse contexto, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), instrumento de planejamento com viés estratégico, foi recentemente concebido e bastante baseado nos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs). Entendemos isso como uma inversão da pirâmide clássica do planejamento, onde a base orienta a construção do topo, ao invés do clássico topo orientar os instrumentos da base.

Na visão da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) o momento agora, quando voltaremos a atualizar os PDUs, coloca o planejamento em um ciclo virtuoso onde a base e o topo da pirâmide se intercalam como orientadores da próxima etapa. Em outras palavras, um carrossel de processos que se sucedem e se alimentam, fazendo com que as diversas instâncias de gestão da Universidade se planejem muito influenciadas umas pelas outras.

Cabe aqui destacar que o amadurecimento do processo de planejamento institucional nos faz propor, nesse momento, que os PDUs das Unidades Administrativas se diferenciem dos PDUs das Unidades Acadêmicas através da adoção de um viés de planejamento diferente entre elas. Propomos que as Unidades Administrativas agora foquem no Planejamento Tático, em complemento ao Planejamento Estratégico do PDI. As acadêmicas manterão seu foco no Planejamento Operacional. Desta forma, os três vieses passam a ser contemplados no processo como um todo, o que deverá qualificar ainda mais esse importante instrumento.

Desejo a todos um excelente trabalho e que possamos colher ótimos resultados desta nova etapa.

Paulo Roberto Ferreira Jr.

Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
1 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO NA UFPEL	6
1.1 O PRIMEIRO CICLO DE PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DAS UNIDADES	6
1.2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFPEL (PDI-UFPEL 2022–2026)	7
1.3 A DIFERENÇA NO PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO DAS UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS	9
2 PLANEJAMENTO TÁTICO NAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	11
2.1 ESTRUTURA DOS PDUS TÁTICOS	12
A Elementos Pré-textuais	12
1 Protocolo Inicial	12
1.1 Capa.....	12
1.2 Equipe de Redação do PDU.....	12
1.3 Sumário, Lista de Figuras, Quadros e Gráficos.....	12
B Parte Analítica do PDU Tático	13
2 Análise da Situação	13
2.1 Breve Histórico.....	13
2.2 Rotinas e ferramentas de planejamento preexistentes.....	13
2.3 Contribuição da Unidade à Missão e à Visão da UFPEL.....	13
2.4 Organograma.....	13
2.5 Perfil da Comunidade (Discentes, Docentes, Técnicos-administrativos em Educação e Trabalhadoras e Trabalhadores Terceirizados).....	13
C Parte Propositiva do PDU Tático	14
3 Operacionalização	14
3.1 Métodos Empregados.....	14
3.2 Processos Participativos.....	14
3.3 Quadro de Ações.....	14
3.4 Meios de Avaliação e Divulgação dos Resultados.....	17
D Elementos Pós-textuais	18
4 Protocolo Final	18
4.1 Referências e Anexos.....	18
3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL NAS UNIDADES ACADÊMICAS	19
3.1 ESTRUTURA DOS PDUS OPERACIONAIS	20
A Elementos Pré-textuais	20
1 Protocolo Inicial	20
1.1 Capa.....	20
1.2 Equipe de Redação do PDU.....	20
1.3 Sumário, Lista de Figuras, Quadros e Gráficos.....	20
B Parte Analítica do PDU Operacional	21
2 Análise da Situação	21
2.1 Breve Histórico.....	21
2.2 Rotinas e ferramentas de planejamento preexistentes.....	21
2.3 Contribuição da Unidade à Missão e à Visão da UFPEL.....	21
2.4 Organograma.....	21
2.5 Perfil da Comunidade (Discentes, Docentes, Técnicos-administrativos em Educação e Trabalhadoras e Trabalhadores Terceirizados).....	21
2.6 Levantamento da Infraestrutura Física.....	22
2.7 Relação e Descrição dos Cursos Ofertados.....	22
2.8 Relação dos Projetos e Programas.....	22
C Parte Propositiva do PDU Operacional	23
3 Operacionalização	23
3.1 Métodos Empregados.....	23
3.2 Processos Participativos.....	23
3.3 Quadro de Ações.....	23
3.4 Meios de Avaliação e Divulgação dos Resultados.....	26
D Elementos Pós-textuais	26
4 Protocolo Final	26
4.1 Referências e Anexos.....	26

APRESENTAÇÃO

A UFPEL, por meio da Coordenação para o Desenvolvimento Institucional Participativo (CDIP) da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento, apresenta a nova versão do Guia para Elaboração de Planos de Desenvolvimento das Unidades¹ a fim de dar prosseguimento aos esforços para efetivar o processo de planejamento institucional de forma descentralizada, inclusiva e participativa.

Cabe mencionar que a atual versão ratifica e complementa a anterior ([acesse aqui o Guia para Elaboração dos PDUs do primeiro ciclo](#)), a qual trouxe importante resgate histórico do planejamento na UFPEL, analisando o viés dos instrumentos à época utilizados e propondo um projeto de organização metodológica profundo e avançado. Tal abordagem garantiu um aporte teórico ao método de elaboração do primeiro ciclo de PDUs na UFPEL, dando principalmente consistência bibliográfica às ações propostas.

Nesta versão do Guia, pretendemos avançar na pauta e corresponder ao atual momento do cenário de planejamento na UFPEL, em seu caminho para uma visão mais clara e sólida do caráter específico das diferentes unidades — administrativas e acadêmicas - no processo de planejamento institucional. Tal progresso foi favorecido em grande parte pela experiência obtida com a execução do primeiro Guia, o que gerou amadurecimento do tema na comunidade universitária.

Este novo documento vai ao encontro do previsto no [PDI 2022-2026](#) e sua elaboração é um momento de extrema relevância para ponderar a relação de cada unidade com a instituição e com a comunidade em geral.

Entendemos, assim, que o Plano de Desenvolvimento da Unidade é um instrumento vital para a descentralização do planejamento e para o aprofundamento da construção coletiva no âmbito universitário, exatamente porque prevê, de maneira transparente e pública, as ações a serem realizadas pelas unidades, tornando possível a concretização do planejamento previsto por toda a instituição no PDI. Além disso, seu processo de desenvolvimento proporciona oportunidade de análise da situação e seu contexto, colocação de propostas e debate dessas circunstâncias, revisando e ampliando a inserção social da unidade para os próximos dois anos ou quatro semestres letivos.

A expectativa para esse segundo ciclo de PDUs é de consolidar as conquistas realizadas pela comunidade e também garantir o avanço do processo dialógico dos diversos instrumentos de planejamento universitário na UFPEL, a fim de aprimorar a atuação da instituição, sempre atenta à excelência dos serviços prestados à sociedade.

Boa leitura!

¹ Os PDUs são elaborados pelas trinta e uma unidades da UFPEL (nove Unidades Administrativas e vinte e duas Unidades Acadêmicas).

1 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO NA UFPel

Universidades são instituições hipercomplexas, habitadas por “portadores de múltiplos projetos, com base em múltiplas racionalidades e exercendo, de forma ciosa, um alto grau de autonomia no seu cotidiano”². Nesta realidade, o desenho do planejamento e sua respectiva consolidação tornam-se desafios importantes para qualquer comunidade universitária. A referida complexidade institucional exige do planejamento característica multiescalar, que contemple diferentes formas de interpretar a realidade para diagnosticá-la, com o estímulo de estabelecer objetivos imprescindíveis em comum. Assim, conhecedora de que boa parte do sucesso das ações de planejamento nas universidades depende do efetivo envolvimento de uma grande diversidade de pessoas na definição de estratégias, táticas, objetivos e metas de desenvolvimento³, a UFPel vem construindo seu planejamento recente de forma institucionalmente original.

Desde 2017, a UFPel concebeu a meta de desenvolver o seu planejamento institucional de forma descentralizada e participativa. Para viabilizar o planejado, algumas ações foram realizadas, tais como: criação de um conselho de planejamento horizontal e dinâmico (COPLAN); implementação de orçamento participativo; institucionalização e descentralização a todas unidades de sistema eletrônico de votação (Helios); além da construção participativa dos documentos norteadores do planejamento universitário como os PDUs e o PDI, dentre outras. Mais recentemente, metodologias participativas estão sendo elaboradas para renovação/redação de outros documentos norteadores universitários relevantes, tais como Projeto Pedagógico Institucional, o Plano Diretor, a Política Ambiental, dentre outros. Estas ações tem o objetivo de fomentar a participação da comunidade acadêmica, aproximando-a das decisões importantes da Universidade.

Considerando que este segundo ciclo de PDUs proposto neste guia faz parte da continuidade dessa nova concepção de planejamento institucional apresentamos, a seguir, os primeiros frutos oriundos dessas recentes transformações.

1.1 O PRIMEIRO CICLO DE PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DAS UNIDADES

Uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) possui características institucionais peculiares, tais como a natureza pública, a importância social, a geração de desenvolvimento intelectual e socioeconômico, etc. Tais características requerem a implementação de outras como, por exemplo, a transparência, seja ela da aplicação dos recursos orçamentários ou das escolhas para o futuro. Desta maneira, para viabilizar essa transparência, as primeiras características citadas devem obrigatoriamente orientar o seu planejamento. Assim, as decisões tomadas, provenientes de uma visão de futuro previamente estabelecida, necessitam considerar aqueles que são diretamente afetados pelas adversidades a superar.

Neste sentido, durante o ano de 2018, a Universidade atravessou um momento particularmente importante para o seu planejamento, onde a comunidade mobilizou-se para as discussões e construção dos Planos de Desenvolvimento das Unidades. Esta marcha foi conduzida, à época, pela Coordenação de Desenvolvimento Institucional e Inserção Territorial (CDIT) da PROPLAN, que elaborou o guia do primeiro ciclo de PDUs na UFPel e apoiou as unidades acadêmicas e administrativas em todas as etapas

2 CECILIO, L. C. de O. Pensando o Planejamento na Universidade. RAE Light v. 8, n.2. 2001, p. 2-7.

3 JOBIN, A. D. et al. Guia de elaboração de planos de desenvolvimento de unidades. Pelotas, Ed. UFPel, 2018, 33p.

do processo, iniciando com uma mobilização para divulgação, visto o caráter de novidade no assunto naquele momento.

Os PDUs foram os primeiros documentos construídos no novo caminho escolhido pela Universidade para o seu planejamento, cuja principal característica é a construção descentralizada e participativa, conforme exposto acima. Para tanto, com o objetivo de aproximar a comunidade do planejamento de sua unidade e evitar que o documento fosse construído a poucas mãos, o guia de elaboração previa que as unidades deveriam detalhar os métodos participativos usados para as discussões e elaboração do plano. A comunidade reagiu idealmente ao proposto, engajando-se na construção participativa dos seus planejamentos locais, resultando na entrega dos planos por todas as unidades acadêmicas (**confira aqui todos os PDUs da UFPel**).

No que tange às suas dimensões, o planejamento institucional é, corriqueiramente, representado por uma pirâmide, na qual os objetivos estratégicos contidos no PDI estão no topo e os objetivos táticos e operacionais, representados nos PDUs, estão localizados no meio e na base da pirâmide, respectivamente. Entendemos que as características táticas encontram-se em maior âmbito nas unidades administrativas, da mesma forma que as características operacionais evidenciam-se nas unidades acadêmicas.

Nesse contexto, a descentralização do planejamento realizado na UFPel, representada em partes através da mobilização para a construção dos PDUs, dentre outras movimentações participativas, constituiu um passo importante na direção de inter-relacionar as dimensões do planejamento à partir da sua comunidade. A inter-relação mencionada materializou-se por meio da forte influência que os PDUs exerceram na construção dos objetivos estratégicos da Universidade durante a marcha de renovação do PDI. Isto foi possível por conta da realização do estudo, compilação e cotejamento dos dados apontados em cada um dos documentos entregues, cujo objetivo foi de organizá-los e apresentá-los para acesso mais rápido e fácil às informações e, conseqüentemente, obter uma visão geral dos maiores desafios a serem enfrentados.

A elaboração dos PDUs simbolizou o início de uma forma de construção do planejamento institucional universitário, abrindo caminho para a produção e renovação, nos mesmos moldes, de outros documentos de planejamento, como já citado, ao mesmo tempo em que oportuniza as relações entre eles.

1.2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFPel (PDI-UFPel 2022–2026)

A Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), apresentou, em seu artigo 3º, a obrigatoriedade legal às Instituições de Ensino Superior de possuírem um PDI vigente como condição imperativa para uma adequada avaliação. Desta maneira, a UFPel publicou o seu PDI, após longa lacuna cronológica sem esse documento norteador, em novembro de 2015, inicialmente válido de 2015 a 2020. No último ano de vigência, no momento em que a comunidade preparava-se para iniciar uma metodologia descentralizada e participativa de renovação, foi decretada a pandemia de Covid-19 pela Organização Mundial da Saúde e, com ela, as diretrizes sanitárias indispensáveis à manutenção da segurança de todos e todas e o resguardo à sobrecarga no sistema público de saúde. A partir de então, como é de amplo conhecimento, as rotinas e realidades foram fortemente atingidas, necessitando profundas adaptações em relação, sobretudo, à manutenção das atividades em total afastamento social. Além disso, a UFPel envolveu-se em diversas e notáveis ações para mitigar a difusão e os efeitos perniciosos causados pelo Sars-Cov-2. Assim, diante

da realidade inexorável instalada e do fato de que a metodologia de renovação do PDI então planejada, e referendada pelo CONSUN, previa inúmeros encontros presenciais, uma solicitação de prorrogação de vigência do PDI até 31 de dezembro de 2021 foi prontamente aprovada pelo conselho máximo da Universidade. Tal adiamento permitiu que a CDIT/PROPLAN realizasse as adequações necessárias e, ao final do ano de 2020, reenviasse nova proposta ao CONSUN, o qual a aprovou por meio da publicação da Resolução 46 de 2021. Logo após, a Coordenação de Desenvolvimento Institucional Participativo da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (CDIP/PROPLAN)⁴ iniciou a execução da metodologia de renovação do PDI.

O processo de construção do novo PDI da UFPel (2022–2026) foi constituído de variadas formas e oportunidades de contribuição para a comunidade. A primeira etapa consistiu na avaliação da execução do PDI (2015–2021), vigente naquele momento, apresentada em dois formatos: a **Revista do PDI**, com desenho gráfico visual apurado e linguagem acessível tornando-a um instrumento de comunicação das realizações da Universidade, e o **Relatório do PDI**, exibindo um detalhamento mais profundo em cada uma das ações previstas, assim como a sua classificação em: executada, parcialmente executada ou não executada. Estes dois instrumentos informativos foram construídos através da compilação de dados proveniente de uma análise dos relatórios de gestão dos anos entre 2015 e 2020, além de seminários realizados com os setores administrativos responsáveis pelos caminhos à execução, ambos os materiais organizados pela CDIP/PROPLAN.

O PDI atual, que possui vigência de 2022 a 2026, guarda o mesmo formato de apresentação do seu predecessor, dividido em cinco temas: 1. gestão institucional; 2. gestão acadêmica (ensino, pesquisa e extensão); 3. assistência estudantil, 4. gestão de pessoas e 5. infraestrutura.

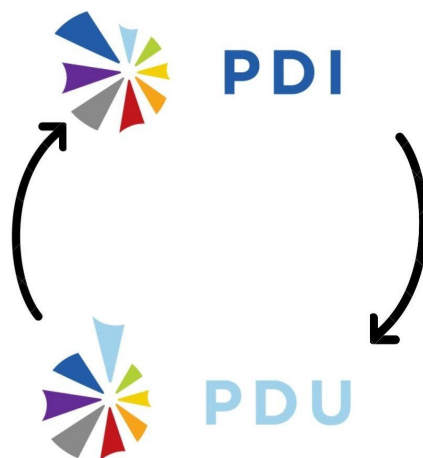
Importantes processos democráticos estiveram na origem do trabalho para a produção do novo PDI, tais como: os Planos de Desenvolvimento das Unidades descritos no item anterior, o Orçamento Participativo (OP) da UFPel e a Avaliação Discente. As demandas coletivas presentes nos documentos mencionados geraram — após um trabalho de retro-dimensionamento entre as dimensões operacional e estratégica — objetivos, os quais foram organizados em um formulário para a contribuição da comunidade entre junho e setembro de 2021⁵. O material gerado nas etapas anteriores foi tratado por oito comissões participativas, formadas em acordo com os temas presentes no PDI, as quais, além de contribuir neste material, propuseram a redação final de seus respectivos temas. Dessa forma, a participação da base não se resumiu à construção dos documentos citados anteriormente, mas deuse também por meio da participação na composição dessas Comissões.

Dessa forma, os objetivos estratégicos foram construídos a partir dos objetivos operacionais, efetivando-se a originalidade anunciada no guia de 2018 da “**inversão da pirâmide de planejamento**”. Esse modelo piramidal é passível de ser interpretado com uma hierarquia rígida, no qual as decisões provêm do topo (minoria). Considerando o atual estado de planejamento na UFPel, importa representar imagetivamente esse processo democrático e dialógico, que permite que as bases (comunidade) influenciem na tomada de decisões. Para tanto, apresentamos a **figura 1**, simbolizando a realidade de influência de um documento (PDU) no outro (PDI) e vice-versa.

4 Em 2021, na PROPLAN, a então Coordenação de Desenvolvimento Institucional e Inserção Territorial (CDIT) transformou-se em **Coordenação de Desenvolvimento Institucional Participativo (CDIP)** em virtude das mudanças nas atribuições e objetivos, concentrando suas ações na ampliação dos processos participativos ligados ao desenvolvimento institucional.

5 Para maiores informações acesse o documento **na íntegra** e demais informações disponíveis no site do PDI.

Figura 1 — Representação da influência entre as dimensões do planejamento



Com os dois documentos construídos conforme o almejado para esta nova fase do planejamento, o carrossel de influência — que simboliza o impacto de um documento no outro — começou a girar.

1.3 A DIFERENÇA NO PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO DAS UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS

A UFPel possui peculiaridades quando comparada com outras universidades públicas e gratuitas, dentre as quais a disposição da organização geográfica e acadêmica de suas unidades seja, talvez, uma das principais. A Universidade está organizada em uma estrutura *multicampi*, localizada nos municípios de Pelotas e Capão do Leão, além dos **polos de ensino a distância** em diversas cidades do Rio Grande do Sul e estados da região sul do país. A presença da UFPel no município de Pelotas ocorre de forma descentralizada, distribuindo-se em 6 *campi* diversos, espalhados pela cidade. Por outro lado, a presença da UFPel no município do Capão do Leão encontra-se centralizada no *campus* Capão do Leão, onde importantes áreas estão à disposição das unidades acadêmicas lá atuantes e no Centro Agropecuário da Palma, área de apoio às atividades acadêmicas da Universidade. Essa disposição dispersa de sua estrutura física faz com que as heterogeneidades peculiares às diferentes regiões influenciem na Universidade, aliada ainda às diferentes naturezas das unidades acadêmicas e suas singularidades, fazem da construção do planejamento universitário um enorme desafio. Assim, conforme já comunicado no guia do primeiro ciclo, a construção do planejamento descentralizado é uma forma de assegurar que os obstáculos sejam identificados e ações sejam apontadas pelas pessoas que possuem experiência rotineira em seus locais de atuação, ao mesmo tempo em que o trabalho conjunto gera legitimidade ao processo e engajamento na execução do que foi coletivamente acordado.

Importa considerar que o planejamento pode ser, habitualmente, dividido em três dimensões: a estratégica, a tática e a operacional. A dimensão estratégica institui os propósitos de ampla perspectiva e de mais longa execução prevendo mudanças em toda a instituição. É nesta dimensão, representada na UFPel — e em todas as IFES — pelo seu **PDI (2022–2026)**, em que os conceitos de eixos temáticos e objetivos estratégicos estão presentes.

A dimensão tática define os caminhos possíveis para a execução dos objetivos e metas contidos na dimensão estratégica, considerando variáveis próprias à gestão da instituição, além de atender às conjunturas políticas, econômicas e sociais do momento.

Já a dimensão operacional está diretamente relacionada com as ações que desenvolvem o que foi construído nas dimensões anteriores, voltadas integralmente à concretização das atividades-fim, relacionando-as à otimização na aplicação dos recursos humanos, infraestruturais e orçamentários disponíveis.

Entendemos que o planejamento das unidades administrativas e acadêmicas da UFPel possui natureza tático-operacional, porém há diferenças relevantes em relação ao destaque em cada uma dessas dimensões nas respectivas unidades. Além disso, a amplitude do impacto relativo à execução das ações previstas dependerá da natureza da dimensão e do tipo de unidade. Como exemplo, pode-se citar a grande ênfase tática nas unidades administrativas, local onde os caminhos possíveis para ações entre a dimensão estratégica e operacional devem ser apresentados, e a ênfase operacional nas unidades acadêmicas, onde a materialização das ações planejadas ocorre via desenvolvimento das atividades-fim.

O primeiro ciclo de PDUs na UFPel teve como principal objetivo iniciar o desenvolvimento da cultura do planejamento descentralizado e coletivo, a partir da base. Assim, os PDUs elaborados em 2018, tanto das unidades administrativas quanto das acadêmicas, apresentaram caráter fortemente operacional, fazendo com que a UFPel não possua a sua dimensão tática atualmente desenvolvida e publicizada. Assim, a proposta atual neste novo ciclo é de avançarmos mais um passo no sentido do aprimoramento do processo, levando em consideração na redação dos documentos as diferenças apresentadas acima e, conseqüentemente, desenvolvermos as duas dimensões para o período de 2022–2024.

Na presente proposta, os PDUs das unidades administrativas, contendo a dimensão tática baseada no PDI vigente, serão publicados até a metade do ano letivo, permitindo às unidades acadêmicas traçarem o seu planejamento operacional, conhecendo os objetivos planejados à dimensão tática da Universidade.

Em um exemplo hipotético, pensemos em um objetivo operacional estabelecido por certa unidade acadêmica, a qual indica em seu PDU o objetivo de realização de processo licitatório para a aquisição de impressoras, sem, entretanto, conhecer que a política institucional atual é de “buscar qualidade e eficiência administrativa”, conforme registrado no PDI, onde um dos caminhos táticos possíveis para sua execução possa ser, por exemplo, a adoção de sistema *outsourcing* (objetivo tático), com a aplicação do uso de tecnologias inteligentes na área administrativa. Na proposta atual dessa segunda edição dos PDUs, o objetivo tático de implementar o sistema de *outsourcing* estaria registrado no PDU Tático da unidade responsável por esse tema, o que daria publicidade ao processo e possibilitaria que as demais unidades planejem seus objetivos operacionais considerando a informação.

Nos capítulos a seguir serão apresentados os detalhamentos desta recomendação.

2 PLANEJAMENTO TÁTICO NAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Para a materialização do arcabouço do planejamento (objetivos, ações, metas, indicadores, responsáveis e cronograma de execução), faz-se mister o passo de elaboração dos objetivos táticos a partir da análise do PDI, assim como de outros documentos norteadores do planejamento na UFPel e de suas próprias rotinas táticas, já desenvolvidas.

Os objetivos estratégicos previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional guiarão as escolhas a serem apontadas pelos PDUs táticos. Consideramos, assim, que o planejamento tático oferece possibilidades para a execução operacional dos objetivos estratégicos, permitindo que o ciclo do planejamento integrado (PDUs → PDI → PDUs) aconteça fluidamente.

Neste sentido, não somente é desejável, mas imprescindível que a dimensão tática da Universidade esteja definida quando da discussão da dimensão operacional, facilitando, assim, o atingimento dos propósitos construídos a partir da comunidade universitária de cada unidade. Isso permitirá maior diálogo entre os dois tipos de unidades a fim de que os objetivos em comum possam ser afinados.

Sendo assim, o conhecimento prévio deste encadeamento entre as dimensões estratégica e tática auxiliará sobremaneira na planificação da dimensão operacional que, adicionalmente ao alinhamento entre as necessidades e as prioridades, aportará unicidade e complementaridade no planejamento universitário.

Ainda, sua previsão no PDI faz referência à necessidade de elaboração participativa dos PDUs, seja pela escuta daquelas pessoas que executam cotidianamente as ações de planejamento, seja pela baliza estabelecida pelo próprio PDI 2022–2026, cuja elaboração foi realizada com o protagonismo da comunidade interna e externa à UFPel.

A parte propositiva dos PDUs táticos deve prever, assim, os objetivos, as ações, as metas, os indicadores, os responsáveis e o cronograma de execução. É nessa parte, em especial, onde se poderá encontrar uma valiosa contribuição do planejamento tático às decisões de planejamento operacional, conforme nos referimos anteriormente.

Ressaltamos, ainda, o fato de que o engajamento da equipe de trabalho de cada unidade administrativa na elaboração e na execução do planejamento, além de ensejar mais eficiência, possibilitará, igualmente, que esses diversos olhares enriqueçam os objetivos táticos a serem elaborados.

2.1 ESTRUTURA DOS PDUS TÁTICOS

A fim de padronizar os PDUs das nove unidades administrativas, elaborou-se um template específico para download, facilitando também o preenchimento das informações ([acesse aqui o documento](#)).

O arquivo finalizado deverá ser salvo em formato PDF e enviado via SEI à CDIP, em processo específico a ser remetido às unidades.

A Elementos Pré-textuais⁶

1 Protocolo Inicial

A Unidade pode conceber a capa de seu PDU como queira, constituindo uma identidade visual própria para suas ações de planejamento. Necessário será constar a expressão “Plano de Desenvolvimento da Unidade”, a sigla “PDU”, o nome e a sigla da Unidade, o nome e a sigla da UFPel, e o período de vigência do Plano. Recomenda-se que a data e o local da publicação do PDU, assim como as logomarcas da Unidade e da UFPel também sejam incluídas.

1.1 Capa

Deve seguir o modelo do *template*, necessitando constar:

- a) Logomarca do Planejamento;
- b) Expressão “Plano de Desenvolvimento da Unidade”;
- c) Sigla "PDU";
- d) Nome, sigla e logomarca da unidade;
- e) Nome e sigla da UFPel;
- f) Período de vigência do Plano 2022/2–2024–1;
- g) Data e local da publicação do PDU e logomarca da UFPel.

1.2 Equipe de Redação do PDU

Lista em ordem alfabética das pessoas envolvidas na redação do documento.

1.3 Sumário, Lista de Figuras, Quadros e Gráficos

Esses elementos devem ser apresentados conforme [Manual de Normas da UFPel](#).

⁶ Os elementos destes itens foram baseados no Guia de Elaboração dos PDUS 2018, conforme referência da citação 3.

B Parte Analítica do PDU Tático

2 Análise da Situação

2.1 Breve Histórico

Síntese da trajetória da unidade, constituição de seu perfil institucional, transformações e eventos que tenham marcado sua história.

2.2 Rotinas e Ferramentas de Planejamento Preexistentes

Além do PDU, pesquisas de opinião, quadros de ações, planos de gastos são exemplos recorrentes de instrumentos que são empregados no planejamento de uma unidade. Aqui, cabe informar como cada instrumento contribuiu para o alcance de metas e objetivos, e, em caso de descontinuidade de sua aplicação, apresentar as razões que levaram a isso.

Da mesma forma, ainda que não seja necessário anexar nenhum instrumento de planejamento pré-existente ao PDU, torna-se recomendável a inclusão de resultados obtidos por meio deles, em gráficos, tabelas ou comentários e pareceres pontuais.

2.3 Contribuição da Unidade à Missão e à Visão da UFPel

Relato da contribuição da unidade para a concretização da **Missão** da UFPel, e de que modo se relaciona com a **Visão** da Instituição. O registro de debates e comentários acerca da Missão e da Visão institucionais, surgidos no decorrer da elaboração do PDU, podem ser incluídos nesse item.

2.4 Organograma

Link com o organograma da atual estrutura administrativa da unidade, disponível no [Portal Institucional da UFPel](#).

2.5 Perfil da Comunidade (Discentes, Docentes, Técnicos-administrativos em Educação e Trabalhadoras e Trabalhadores Terceirizados)

Caracterização resumida da comunidade interna, com os aspectos relevantes para compreender a inserção de cada categoria na unidade, inclusive a de trabalhadoras e trabalhadores terceirizados, podendo ser acompanhada por tabelas explicativas.

Priorização de dados quantitativos referentes à coletividade, preservando a identidade das pessoas envolvidas ao mesmo tempo em que dimensiona a força de trabalho nos diferentes setores e justifica ações a serem implementadas em curto prazo. Necessária, assim, a indicação de dados importantes em relação à:

- a) **Corpo discente:** número de pessoas em estágio e/ou bolsistas.
- b) **Corpo docente:** distribuição quantitativa nos setores da unidade, quantitativo dos níveis de qualificação (nível médio, superior, pós-graduação).
Atenção: Outras informações consideradas relevantes podem ser incluídas.
- c) **Técnicos administrativos em educação:** distribuição quantitativa nos setores da unidade, quantificação de profissionais afastados e a data prevista de seu retorno, quantitativo dos níveis de qualificação (nível médio, superior, pós-graduação).
Atenção: Outras informações consideradas relevantes podem ser incluídas, como a carência de técnicos com determinado perfil.
- d) **Trabalhadoras e trabalhadores terceirizados:** indicação das funções que desempenham na unidade, ficando à critério desta a inclusão de informações sobre o perfil profissional e sobre o nível de qualificação das trabalhadoras e trabalhadores.

C Parte Propositiva do PDU Tático

3 Operacionalização

3.1 Métodos Empregados

Síntese da metodologia adotada para a elaboração do PDU, sendo a escolha de métodos e ferramentas de planejamento uma decisão que cabe à própria unidade, a partir de suas peculiaridades e características.

3.2 Processos Participativos

A importante responsabilidade das decisões inscritas nos PDUs táticos está imbricada com a legitimidade do PDI, construído, como já referido, de maneira amplamente participativa. Daí a obrigatoriedade de se considerar esse documento estratégico como pilar mestre para a elaboração dos referidos PDUs. Da mesma forma, entendemos que as eleições de prioridades que orientarão os objetivos táticos presentes nos PDUs devem ser idealmente discutidas com as respectivas equipes, o que ensejará maior engajamento da equipe na execução das ações ao mesmo tempo em que enriquece-as com as diferentes visões sobre determinado tema. Atentar à questão de que as escolhas ali tomadas impactarão terceiros.

3.3 Quadro de Ações

Explicitação nítida e detalhada das medidas a serem adotadas pela unidade no decorrer da execução do Plano. Este item é de enorme importância, pois nele são justificadas todas as propostas apresentadas para os dois anos de execução, apontando o objetivo do PDI ao qual o objetivo tático está vinculado, o que deve ser feito, a quem se atribui cada atividade prevista, quais metas devem ser alcançadas, quais indicadores permitem avaliar a consumação de cada ação e o cronograma de execução do objetivo tático estipulado. Considera-se, para isso, a viabilidade e a prioridade do que está sendo planejado.

Assim, nesse tópico são apresentadas as propostas e prioridades táticas para o ciclo de planejamento. Recomendamos que o conjunto de ações planejadas seja organizado, conforme a especificidade de cada unidade administrativa, nos mesmos cinco grandes temas do atual PDI (2022–2026):

1. Gestão Institucional;
2. Gestão Acadêmica (Ensino, Pesquisa e Extensão);
3. Assistência Estudantil;
4. Gestão de Pessoas e
5. Infraestrutura.

Nesse sentido, propomos a apresentação de um quadro com o conjunto das ações previstas, indicando: objetivo do PDI relacionado, objetivos táticos, cronograma, ações, metas, indicadores e responsáveis. Observe que:

- a) **Objetivos táticos:** consistem nos caminhos possíveis para concretizar os objetivos estratégicos. Devem constar ordenados numericamente.
- b) **Cronograma:** correspondente ao alcance do objetivo tático, é imprescindível, tanto para evitar atrasos na realização das ações, quanto para a garantia de transparência, em relação a todas as pessoas envolvidas, no que diz respeito ao andamento das medidas. Sugerimos que o cronograma de execução considere o calendário acadêmico da UFPel e outros prazos administrativos, evitando o planejamento de atividades em datas nas quais o acúmulo de funções administrativas é recorrente. Cabe lembrar que para cada ciclo estratégico (PDI), haverá dois ciclos tático-operacionais (PDUs).
- c) **Ações:** tarefas específicas que permitirão alcançar o objetivo tático delimitado.
- d) **Metas qualitativas, quantitativas ou quali quantitativas:** correspondem a um ponto de chegada. As metas são relevantes à eficiência do cumprimento das ações, pois permitem a adequação em relação aos recursos humanos, infraestruturais e orçamentários disponíveis, assim como a execução do PDU em curto prazo (dois anos ou quatro semestres letivos).
- e) **Indicadores de desempenho:** cada ação, a fim de que possa ser adequadamente planejada atendendo aos interesses institucionais, deve ser convenientemente mensurada, possibilitando identificar eventuais fragilidades e corrigi-las, quando possível, em oportunidade futura. Destacamos, assim, a grande importância do uso de parâmetros, que envolvam variáveis mensuráveis, escolhidas de acordo com a análise que se pretende realizar e com os dados dos quais se pode dispor.

Verifique a diversidade de indicadores elencados nos documentos apresentados nos links a seguir:

1. **Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD).**
 2. **Lista de indicadores produzida pela CDIP/PROPLAN.**
- f) **Responsáveis:** entende-se o conjunto dos órgãos, coletivos e pessoas responsáveis por executar uma determinada ação. É possível que em algum objetivo tático haja também setores de outras unidades que darão apoio na execução das ações. Serão, então, definidos como co-responsáveis e, portanto, presentes no item. Neste caso, a inter-relação terá como gênese o comum acordo.

Conforme exposto acima, este item deve ter seus dados apresentados em formato de quadro, facilitando a visualização e o acompanhamento da execução, tal como é apresentado no [template](#). Observe o exemplo:

Quadro 1

Item relacionado no PDI 2022–2026	Objetivo tático da unidade	Cronograma Semestres 2022/2 – 2024/1			
		1	2	3	4
Tema: Infraestrutura Objetivo específico 15: Implementar Política, planos e programas institucionais participativos, integrados e continuados, promovendo a ambientalização para uma UFPel mais sustentável. Ação 1: Instituir a Política Ambiental da UFPel Meta: Implementar o Processo de Planejamento Integrado para a criação do Plano Diretor e da Política Ambiental da UFPel até 2024.	1. Criar uma metodologia participativa para a elaboração do Planejamento Integrado entre a Política Ambiental e o Plano Diretor na UFPel.	X	X	X	X

Quadro 2

Objetivo tático da unidade	Ações	Metas	Indicadores	Responsáveis
1. Criar uma metodologia participativa para a elaboração do Planejamento Integrado entre a Política Ambiental e o Plano Diretor na UFPel.	1. Criar e aprovar no conselho de planejamento uma metodologia de elaboração participativa.	Metodologia aprovada em 2022.	Metodologia publicada.	CDPD, CDIP, NPA
	2. Realizar ações junto às unidades para discussão e geração de subsídios para criação das diretrizes gerais.	Realizar, no mínimo, 4 eventos com ampla participação das unidades.	Número de eventos realizados.	CDPD, CDIP, NPA
	3. Realizar consulta pública.		Consulta realizada.	CDPD, CDIP, NPA
	4. Redação participativa.	Redação com participação descentralizada	Documento publicado.	CDPD, CDIP, NPA
2.	1.			
	2.			
	n.			

3.4 Meios de Avaliação e Divulgação dos Resultados

O acompanhamento da execução do PDU, sua avaliação e divulgação é essencial para a eficácia do planejamento e de seu adequado cumprimento. Dessa forma, entende-se a importância da apresentação dos métodos de avaliação a serem utilizados pela unidade, bem como a forma pela qual os resultados alcançados serão ali divulgados, tanto na Universidade como na comunidade externa.

A escolha de métodos e instrumentos de avaliação e divulgação cabe à própria unidade e deve levar em conta suas características e peculiaridades, bem como a natureza das ações planejadas.

Assim como o planejamento, a avaliação engloba dados que devem, em condição ideal, ser comunicados à comunidade. Portanto, sugerimos a publicação da avaliação da execução do PDU em **trinta dias** antes do fim da sua vigência através do mesmo processo SEI no qual o PDU foi anexado e também na página da unidade, além do envio virtual aos discentes, docentes, técnicos-administrativos em educação e trabalhadoras e trabalhadores terceirizados da unidade.

D Elementos Pós-textuais

4 Protocolo Final

4.1 Referências e Anexos

Devem estar de acordo com o [Manual de Normas da UFPel](#).

3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL NAS UNIDADES ACADÊMICAS

Os PDUs operacionais apresentam-se para a comunidade acadêmica como uma oportunidade de registro das suas dificuldades e objetivos para os próximos dois anos, contando com uma organização estrutural que permite explicitar a contribuição de cada envolvido para atingir as metas estabelecidas atendendo, assim, a esfera operacional do planejamento da UFPel.

Integrantes de todas as categorias que formam a comunidade dos centros, faculdades ou institutos devem participar desse momento (discentes, docentes, técnicos-administrativos em educação e trabalhadoras e trabalhadores terceirizados) e sugerimos que os meios utilizados para essa interlocução sejam previamente e amplamente divulgados a fim de propiciar o engajamento de todos e todas que vivenciam a realidade da unidade.

Ao definir as ações, metas e prioridades, a unidade mapeará o seu presente, ao diagnosticar o momento em que se encontra, identificando suas necessidades e anseios, bem como estabelecerá um horizonte de crescimento a médio prazo. Sendo assim, ela realizará a articulação do seu planejamento com os objetivos dos PDUS táticos, evidenciando sua contribuição para a execução dos objetivos estratégicos do PDI, além de trazer um olhar avaliativo em relação à edição anterior do seu PDU.

Nesta nova edição do plano, cada unidade terá mais um aporte para guiar seus debates e nortear suas decisões e metas. Como já mencionado, as unidades administrativas publicarão seus PDUS táticos até o primeiro semestre de 2022, o que almeja proporcionar mais um espaço de diálogo entre as diferentes dimensões de planejamento.

Caracterizado como um documento de estrutura simples e didática, no qual ficarão publicizadas as ações a serem priorizadas por cada pró-reitoria e gabinetes nos próximos dois anos, os PDUS táticos irão transparecer os caminhos administrativos escolhidos para a efetivação dos objetivos estratégicos do PDI e, assim, a unidade acadêmica terá a oportunidade de encaixar seus próprios objetivos de forma síncrona, favorecendo o direcionamento das demandas presentes em seu PDU.

É imprescindível destacar que a unidade acadêmica possui autonomia de incluir no seu plano de desenvolvimento aspectos que não estejam contemplados em PDUs já publicados, possibilitando, de alguma forma, a sua influência no planejamento tático futuro. Nesse contexto, para que o planejamento a ser executado atinja objetivos institucionais notáveis, indicamos às unidades que busquem contemplar — nos objetivos traçados — ações que visem mitigar ou satisfazer as lacunas, institucionalmente reconhecidas, em seus respectivos cursos. Desta forma, os resultados oriundos das avaliações de cursos pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira do Ministério da Educação (INEP/MEC) tornam-se ferramentas cruciais ao planejamento da unidade. Embora cientes de que cada unidade detém as documentações das visitas concernentes aos seus cursos, **colocamos aqui uma planilha síntese das avaliações dos cursos entre 2012 e 2019**, para auxiliar a unidade na análise desses dados.

Por fim, com o intuito de tornar o PDU um instrumento acessível, a ser revisitado pelo próximo biênio, propomos a divisão do mesmo em Parte Analítica e Parte Propositiva, conforme explica o quadro exposto no próximo item.

3.1 ESTRUTURA DOS PDUS OPERACIONAIS

A fim de padronizar os PDUs das vinte e duas unidades acadêmicas, elaborou-se um template específico para download, facilitando também o preenchimento das informações ([acesse aqui o documento](#)).

O documento finalizado deverá ser salvo em formato PDF e enviado via SEI à CDIP, em processo específico a ser remetido às unidades.

A Elementos Pré-textuais⁷

1 Protocolo Inicial

1.1 Capa

Deve seguir o modelo do template, necessitando constar:

- a) Logomarca do Planejamento;
- b) Expressão “Plano de Desenvolvimento da Unidade”;
- c) Sigla "PDU";
- d) Nome, sigla e logomarca da unidade;
- e) Nome e sigla da UFPel;
- f) Período de vigência do Plano 2023–2024;
- g) Data e local da publicação do PDU e logomarca da UFPel.

1.2 Equipe de Redação do PDU

Lista em ordem alfabética das pessoas envolvidas na redação do documento.

1.3 Sumário, Lista de Figuras, Quadros e Gráficos

Esses elementos devem ser apresentados conforme o Manual de Normas da UFPel.

⁷ Os elementos destes itens foram baseados no Guia de Elaboração dos PDUS 2018, conforme referência da citação 3.

B Parte Analítica do PDU Operacional

2 Análise da Situação

2.1 Breve histórico

Síntese da trajetória da unidade, constituição de seu perfil institucional, transformações e eventos que tenham marcado sua história.

2.2 Rotinas e Ferramentas de Planejamento Preexistentes

Quaisquer rotinas e ferramentas de planejamento implantadas na unidade precisam ser descritas neste tópico.

Além do PDU, pesquisas de opinião, quadros de ações, planos de gastos são exemplos recorrentes de instrumentos que podem ter sido empregados no planejamento de uma unidade. Aqui, cabe informar como cada instrumento contribuiu para o alcance de metas e objetivos e, em caso de descontinuidade de sua aplicação, apresentar as razões que levaram a isso.

2.3 Contribuição da Unidade à Missão e à Visão da UFPel

Relato da contribuição da unidade para a concretização da **Missão** da UFPel, e de que modo se relaciona com a **Visão** da Instituição. O registro de debates e comentários acerca da Missão e da Visão da UFPel surgidos no decorrer da elaboração do PDU podem ser incluídos nesse item.

2.4 Organograma

Link com o organograma da atual estrutura administrativa da unidade, disponível no **Portal Institucional da UFPel**.

2.5 Perfil da Comunidade (Discentes, Docentes, Técnicos-administrativos em Educação e Trabalhadoras e Trabalhadores Terceirizados)

Caracterização resumida da comunidade interna, apontando aspectos que se mostrem relevantes para compreender a inserção de cada categoria na unidade, inclusive a de trabalhadoras e trabalhadores terceirizados.

Priorização de dados quantitativos referentes à coletividade, preservando a identidade dos envolvidos ao mesmo tempo em que aponta carências de capacitação, dimensiona a força de trabalho nos diferentes setores e justifica ações a serem implementadas em curto prazo. Necessária, assim, a indicação de dados importantes em relação à:

- a) **Discentes:** serão apresentados através do número de matriculados por curso no biênio anterior aos anos de elaboração do PDU. São indispensáveis as informações sobre o número total

de diplomados e é recomendável a inclusão de dados de evasão e informações sobre o acompanhamento dos egressos.

O número de cotistas e o número de bolsistas de permanência, trabalho e atendidos pelos programas da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis pode ser incluído.

- b) **Docentes:** A apresentação do perfil do corpo docente deve se dar nos mesmos moldes do perfil do corpo técnico-administrativo. Do mesmo modo, é possível relatar eventuais desafios relacionados ao regime de trabalho e ao dimensionamento da força de trabalho docente, observando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão universitária, podendo abranger também o revezamento em funções administrativas internas. A quantificação de professores temporários (substitutos e bolsistas de pós-doutorado) deve constar em tabela própria, acompanhada dos comentários que se fizerem necessários.
- c) **Técnicos administrativos em educação:** distribuição quantitativa nos setores da unidade, quantificação de profissionais afastados e a data prevista de seu retorno, quantitativo dos níveis de qualificação (nível médio, superior, pós-graduação). Atenção: Outras informações consideradas relevantes podem ser incluídas, como a carência de técnicos com determinado perfil.
- d) **Trabalhadores e trabalhadoras terceirizados:** indicação das funções que desempenham na unidade, ficando à critério desta a inclusão de informações sobre o perfil profissional e sobre o nível de qualificação das e dos trabalhadores.

2.6 Levantamento da Infraestrutura Física

Os PDUs devem apresentar a infraestrutura física à disposição da unidade (salas, salas de aula, da direção, dos professores, secretaria, laboratórios, biblioteca) dividida em duas categorias: espaços físicos de uso exclusivo e espaços compartilhados.

Este levantamento se dará mediante apoio da Coordenação de Desenvolvimento do Plano Diretor (CDPD)⁸ por meio do *Inventário do Espaço Físico da UFPel*, e permitirá à unidade planejar o atendimento de necessidades infraestruturais de curto prazo.

2.7 Relação e Descrição dos Cursos Ofertados

As unidades acadêmicas irão apresentar a relação dos cursos ofertados no ano que precede a execução do plano, sejam eles de graduação, pós-graduação, extensão ou capacitação, especificando turnos e discriminando o número de vagas ofertadas e ocupadas (número total de matriculados em cada curso).

Informações referentes ao quantitativo de cursos de graduação e pós-graduação podem ser acessadas, pelos gestores, através do Cobalto.

2.8 Relação dos Projetos e Programas

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

⁸ Vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN). Maiores informações em: <http://wp.ufpel.edu.br/proplan/coordenacao-de-desenvolvimento-do-plano-diretor/contato-diretor/>.

Informações referentes ao quantitativo de projetos e programas integrados podem ser acessadas, pelos gestores, através do Cobalto, cabendo à unidade descrevê-los e apontar quaisquer de seus aspectos que se mostrem relevantes ao planejamento e ao desenvolvimento institucional.

C Parte Propositiva do PDU Operacional

3 Operacionalização

3.1 Métodos Empregados

Uma síntese da metodologia adotada pela unidade para elaboração do PDU precisa constar aqui. A escolha de métodos e ferramentas de planejamento é uma decisão que cabe à própria unidade e deve levar em conta suas peculiaridades e características.

3.2 Processos Participativos

A apresentação dos meios de participação utilizados na elaboração do Plano é fundamental. O planejamento da unidade requer a colaboração dos diversos atores e atrizes que dela fazem parte e, por isso, é preciso informar como e quando as pessoas se envolveram na elaboração do plano, quantificar a abrangência das consultas públicas e avaliar a eficiência dos processos de participação adotados.

Sugerimos a inclusão de relatos sobre os eventos promovidos, meios de comunicação e consulta, apreciações acerca da adesão ao processo e da frequência das consultas realizadas, bem como da forma como as decisões foram tomadas.

Diferentes pontos de vista podem figurar no PDU, eles correspondem aos diferentes cenários ou diferentes apreciações da situação, e reduzem os efeitos da parcialidade que caracteriza qualquer diagnóstico.

3.3 Quadro de Ações

Explicitação nítida e detalhada das medidas a serem adotadas pela unidade no decorrer da execução do plano. Este item é de enorme importância, pois nele são justificadas todas as propostas apresentadas para os dois anos de execução, apontando o objetivo dos PDUs táticos⁹ ao qual o objetivo operacional está vinculado, o que deve ser feito, a quem se atribui cada atividade prevista, quais metas devem ser alcançadas, quais indicadores permitem avaliar a consumação de cada ação e o cronograma de execução do objetivo operacional estipulado. Considera-se, para isso, a viabilidade e a prioridade de que está sendo planejado.

Assim, nesse tópico são apresentadas as propostas e prioridades operacionais para o ciclo de planejamento. Recomendamos que o conjunto de ações planejadas seja organizado, conforme a especificidade de cada unidade acadêmica, nos mesmos cinco grandes temas do atual PDI (2022–2026):

⁹ Caso não haja relação com nenhum objetivo tático correspondente e, mesmo assim, a unidade julgar necessário incluí-lo, deve relacioná-lo com objetivo específico do PDI.

1. Gestão Institucional;
2. Gestão Acadêmica (Ensino, Pesquisa e Extensão);
3. Assistência Estudantil;
4. Gestão de Pessoas e
5. Infraestrutura.

Nesse sentido, propomos a apresentação de um quadro com o conjunto das ações previstas, apontando: objetivo relacionado do PDU Tático (com indicação do seu número), objetivos operacionais, cronograma, ações, metas, indicadores e responsáveis. Observe que:

- a) **Objetivos operacionais:** são voltados à concretização das atividades-fim e concluem o ciclo de planejamento ao executarem as táticas propostas a partir das estratégias.
- b) **Cronograma:** correspondente ao alcance do objetivo operacional, é imprescindível, tanto para evitar atrasos na realização das ações, quanto para a garantia de transparência, em relação a todas as pessoas envolvidas, no que diz respeito ao andamento das medidas. Sugerimos que o cronograma de execução considere o calendário acadêmico da UFPel e outros prazos administrativos, evitando o planejamento de atividades no decorrer dos recessos acadêmicos, a concentração de ações em fim de semestre ou em datas nas quais o acúmulo de funções administrativas é recorrente.
- c) **Ações:** tarefas específicas que permitirão alcançar o objetivo operacional delimitado. Devem ser enumeradas.
- d) **Metas qualitativas, quantitativas ou quali quantitativas:** correspondem a um ponto de chegada. As metas são relevantes à eficiência do cumprimento das ações, pois permitem a adequação em relação aos recursos humanos, infraestruturais e orçamentários disponíveis, assim como a execução do PDU em curto prazo (dois anos ou quatro semestres letivos).
- e) **Indicadores de desempenho:** cada ação, a fim de que possa ser adequadamente planejada, atendendo aos interesses institucionais, deve ser convenientemente mensurada, possibilitando identificar eventuais fragilidades e corrigi-las, quando possível, em oportunidade futura. Destacamos, assim, a grande importância do uso de parâmetros que envolvam variáveis mensuráveis, escolhidas de acordo com a análise que se pretende realizar e com os dados dos quais se pode dispor.

Verifique a diversidade de indicadores elencados nos documentos apresentados nos links a seguir:

1. **Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior** (FORPLAD).
 2. **Lista de indicadores produzida pela CDIP/PROPLAN.**
- f) **Responsáveis:** entende-se o conjunto dos órgãos, coletivos e pessoas responsáveis por executar uma determinada ação.

Conforme exposto acima, este item deve ter seus dados apresentados em formato de quadro, facilitando a visualização e o acompanhamento da execução, tal como é apresentado no **template**. Observe o exemplo:

Quadro 1

Item relacionado no PDU Tático 2022/2-2024/1 ¹⁰	Objetivo operacional da unidade	Cronograma ¹¹ Semestres 2023 – 2024			
		1	2	3	4
Tema: Objetivo tático PDU UNIDADE XXX: 1- Dotar as salas de aula e laboratórios de aulas práticas das estruturas adequadas — acesso à equipamentos, internet, conforto térmico e acústico — para o pleno desenvolvimento da atividade de ensino.	1. Tornar todas as salas de aula e laboratórios da unidade adequados ao pleno desenvolvimento do ensino.	X			

Quadro 2

Objetivo operacional da unidade	Ações	Metas	Indicadores	Responsáveis
1. Tornar todas as salas de aula e laboratórios da unidade adequados ao pleno desenvolvimento do ensino.	1. Adquirir computadores para equipar as salas.	1. Adquirir 4 computadores por ano.	1. N° de aquisições por ano.	NuAdm da unidade
	2. Providenciar internet rápida para todos os computadores da unidade.	2. Providenciar o acesso para 50% dos computadores sem internet por ano.	2. N° de instalação de pontos de internet por ano.	Direção
	n.			
2.	1.			
	2.			
	n.			
n.				

¹⁰ Indicação do objetivo previsto no PDU Tático ou, na ausência deste, de objetivo específico previsto no PDI.

¹¹ Correspondente ao alcance do objetivo operacional.

3.4. Meios de Avaliação e Divulgação dos Resultados

O acompanhamento da execução do PDU, sua avaliação e divulgação é essencial para a eficácia do planejamento e de seu adequado cumprimento. Dessa forma, entendemos a importância da apresentação dos métodos de avaliação a serem utilizados pela unidade, bem como a forma pela qual os resultados alcançados serão ali divulgados, tanto na Universidade como na comunidade externa. Portanto, sugerimos a publicação da avaliação da execução do PDU em trinta dias antes do fim da sua vigência através do mesmo processo SEI no qual o PDU foi anexado e também na página da unidade, além do envio virtual aos discentes, docentes, técnicos-administrativos em educação e trabalhadoras e trabalhadores terceirizados da unidade.

A escolha de métodos e instrumentos de avaliação e divulgação cabe à própria unidade e deve levar em conta a natureza das ações planejadas, características e peculiaridades de sua comunidade acadêmica.

D Elementos Pós-textuais

4 Protocolo Final

4.1 Referências e Anexos

Devem estar de acordo com o [Manual de Normas da UFPel](#).