



**PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
**2025-2029**

Rio de Janeiro – RJ

2025

## **EQUIPE DA REITORIA**

ROBERTO DE ANDRADE MEDRONHO  
Reitor

CÁSSIA CURAN TURCI  
Vice-Reitora

FABIANA VALERIA DA FONSECA  
Chefe de Gabinete da Reitoria

MARIA FERNANDA SANTOS QUINTELA DA COSTA NUNES  
Pró-Reitora de Graduação – PR-1

JOÃO RAMOS TORRES DE MELLO NETO  
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa – PR-2

HELIOS MALEBRANCHE OLBRISCH FRERES FILHO  
Pró-Reitor de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças – PR-3

NEUZA LUZIA PINTO  
Pró-Reitora de Pessoal – PR-4

IVANA BENTES OLIVEIRA  
Pró-Reitora de Extensão – PR-5

CLÁUDIA FERREIRA DA CRUZ  
Pró-Reitora de Gestão e Governança – PR-6

EDUARDO MACH QUEIROZ  
Pró-Reitor de Políticas Estudantis – PR-7

MARCOS BENILSON GONÇALVES MALDONADO  
Prefeito da UFRJ

WAGNER NAHAS RIBEIRO  
Diretor do Escritório Técnico da Universidade – ETU

## **EQUIPE DA SUPERINTENDÊNCIA-GERAL DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL**

MARIA DE FÁTIMA BRUNO DE FARIA  
Superintendente-Geral de Planejamento Institucional

FERNANDO GUIMARÃES PIMENTEL  
Diretor de Planejamento Institucional

ALEXANDRE LUIS DOS SANTOS GUILHERME  
EDUARDO NOUGA SANTANA  
MAXWEL RODRIGUES PINTO RAMOS  
WILLIAN ARTHUR ROMANELLI  
DIORRAYNE ISIDORO GONÇALVES (estagiária)  
LARISSA BRILLO NUNES RÚBIO (estagiária)

**COMISSÃO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA  
UFRJ 2025-2029**

Portaria nº 4165, de 06 de maio de 2025

**PRESIDÊNCIA**

ROBERTO DE ANDRADE MEDRONHO  
Reitor

**VICE-PRESIDÊNCIA**

CÁSSIA CURAN TURCI  
Vice-Reitora

**COORDENAÇÃO**

MARIA DE FÁTIMA BRUNO DE FARIA  
Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR-3)  
FERNANDO GUIMARAES PIMENTEL (suplente)  
Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR-3)

**MEMBROS TITULARES**

FABIANA VALERIA DA FONSECA  
Gabinete da Reitoria

MARIA ANTONIETA PEIXOTO GIMENES COUTO  
Pró-Reitoria de Graduação (PR-1)

FELIPE SIQUEIRA DE SOUZA DA ROSA  
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PR-2)

OLAVO ALVES DIOGO  
Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR-3)

RAFAEL DOS SANTOS PEREIRA  
Pró-Reitoria de Pessoal (PR-4)

ANA INÊS SOUSA  
Pró-Reitoria de Extensão (PR-5)

ROSINEI CUSUMANO CHIAVO  
Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR-6)

SÍLVIA LHAMAS DE MELLO  
Arquivo Central (Siarq)

FERNANDO ANTÔNIO MIRANDA SEPULVEDA  
Auditoria Interna (Audin)

LUÍS DIEGO FRÓES DA SILVA

Coordenação de Relações Institucionais e Articulações com a Sociedade (Corin)

CECÍLIA MARIA ISIDORO PINTO

Superintendência-Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Acessibilidade (Sgaada)

LUZIA DA CONCEIÇÃO DE ARAÚJO

Ouvidoria-Geral

JÉSSICA MONIQUE LONGO DE CARVALHO COSTA

Superintendência-Geral de Relações Internacionais (SGRI)

LUIZ FELIPE SALES D'ALMEIDA

Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

LAMECH SCHULTE MACHADO

Superintendência-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação (SG-TIC)

MARTA VERÔNICA ARAÚJO FERREIRA DE ALENCAR

Escritório Técnico da Universidade (ETU)

CELSO JOSE DA SILVA ALMEIDA

Prefeitura Universitária (PU)

CARLA ALESSANDRA BRITO DA SILVA PEÇANHA

Complexo Hospitalar e da Saúde (CHS)

CLAUDIA IGLESIAS RIBEIRO

Complexo de Formação de Professores (CFP)

JOÃO CARLOS NARA JÚNIOR

Fórum de Ciência e Cultura (FCC)

SÉRGIO DE PAULA MACHADO

Comissão Própria de Avaliação (CPA)

LILIAN MARIA GARCIA BAHIA DE OLIVEIRA

Centro Multidisciplinar UFRJ-Macaé

MARISA CARVALHO SUAREZ

Campus UFRJ-Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade

DANIEL RIBERA VAINFAS

InovaUFRJ

### **MEMBROS SUPLENTEs**

ROSEMARY DE MATOS IMAMURA

Gabinete da Reitoria

SIMONE BARREIRA MORANDINI

Pró-Reitoria de Graduação (PR-1)

LEONARDO DO CARMO PARANHOS

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PR-2)

ANA BEATRIZ RIBEIRO DE SOUZA  
Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR-3)

MARCIA ANDREIA DA SILVA ALMEIDA  
Pró-Reitoria de Pessoal (PR-4)

ANDREIA MARTINS DE OLIVEIRA SANTO  
Pró-Reitoria de Extensão (PR-5)

VICTOR ALENCAR DE FREITAS  
Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR-6)

CAMILA NUNES DE FREITAS  
Pró-Reitoria de Políticas Estudantis (PR-7)

FÁBIO BARROS DA SILVA  
Arquivo Central (Siarq)

ERIC NALIN PEREIRA  
Auditoria Interna (Audin)

URIEL GOMES DE CARVALHO  
Coordenação de Relações Institucionais e Articulações com a Sociedade (Corin)

INGRID VIEIRA DE SOUZA  
Superintendência-Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Acessibilidade (Sgaada)

DÉBORA ALVES ABRANTES  
Ouvidoria-Geral

JOICE DE BARROS PEREIRA DA COSTA  
Superintendência-Geral de Relações Internacionais (SGRI)

CARLOS JOSÉ HERNANDO GOMES  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

LIDVALDO JOSÉ DOS SANTOS  
Superintendência-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação (SG-TIC)

LUIZ PAULO MOLINA JUNIOR  
Escritório Técnico da Universidade (ETU)

MARCOS FELIPE JARA CASCO BADE  
Prefeitura Universitária (PU)

ANGELÚCIA MUNIZ  
Complexo Hospitalar e da Saúde (CHS)

FERNANDA PEREIRA DYSARZ  
Complexo de Formação de Professores (CFP)

PATRÍCIA SILVA DORNELES  
Fórum de Ciência e Cultura (FCC)

ALESSANDRA CONDE DE FREITAS  
Comissão Própria de Avaliação (CPA)

THIAGO GOMES DE LIMA  
Centro Multidisciplinar UFRJ-Macaé

JULIANY COLA FERNANDES RODRIGUES  
Campus UFRJ-Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade

DANIELA UZIEL  
InovaUFRJ

### **COLABORADORES**

ALEXANDRE DE CASTRO LEIRAS GOMES  
Pró-Reitoria de Políticas Estudantis (PR-7)

ALICE CALDAS DE MORAIS SODRE COUTINHO  
Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PR-3)

ANA CAROLINA MONTEZ  
Superintendência Geral de Comunicação Social (SGCOM)

ANA CAROLINA PIMENTEL DUARTE DA FONSECA  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

ANA MARIA DE ALMEIDA RIBEIRO  
Superintendência Geral de Tecnologia de Informação e Comunicação (SGTIC)

ANDREA ADOUR  
Fórum de Ciência e Cultura (FCC)

ANDRÉA RUA  
Superintendência Geral de Comunicação Social (SGCOM)

ARLENE MARIA ZIMBA DOS SANTOS  
Pró-Reitoria de Políticas Estudantis (PR-7)

ARTHUR HENRIQUE DOS SANTOS  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

BEATRIZ MACHADO MOURA  
Ex-estagiária da SGPI

BETTINA SUSANNE HOFMANN  
Escola de Química

BRUNA RODRIGUES  
Fórum de Ciência e Cultura (FCC)

CAMILA NUNES DE FREITAS  
Pró-Reitoria de Políticas Estudantis (PR-7)

CAROLINA GENOVEZ PARREIRA  
Coordenação de Relações Institucionais e Articulações com a Sociedade (Corin)

CAIO CALDARA  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

CARLOS GOMES  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

CARLOS EDUARDO BIELSCHOWSKY  
Pró-Reitoria de Graduação (PR-1)

CARMEN TERESA GABRIEL  
Complexo de Formação de Professores (CFP)

CAROLINE MAIA DO CARMO VIANNA DANTAS  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

DANIEL BRAGA MONTEIRO  
Pró-Reitoria de Políticas Estudantis (PR-7)

DIEGO ALLONSO R. S. SILVA  
InovaUFRJ

EMÍLIA TELES  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

ÉRICA MARIA LOPES MENEZES  
Parque Tecnológico

EUGÊNIA LOPES  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

FLAVIA DO CARMO BULLÉ  
Pró-Reitoria de Pessoal (PR-1)

FLÁVIO FERREIRA FERNANDES  
Fórum de Ciência e Cultura (FCC)

FERNANDA MEDEIROS DE SANTANA  
Ex-estagiária da SGPI

GIL LOUZANO PEIXOTO DE ALENCAR  
Escritório Técnico da Universidade (ETU)

GISELE SCHMIDT  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

GRACIELLA FAICO FERREIRA  
Pós-doutoranda do Programa Eicos (Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social) e  
Pesquisadora do GID/UFRJ

HELOÍSA BÉRENGER DE PAULA  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

IGOR SOARES RIBEIRO  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

INGRID BERTOLDO  
Fórum de Ciência e Cultura (FCC)

JULIANA DE SOUZA RODRIGUES FEITOSA CÂNDIDO  
Ex-diretora da Divisão de Planejamento Institucional (DPI)

JUSSARA LOPES DE MIRANDA  
Coordenação de Sustentabilidade e Educação Regenerativa (SER)

KATIANE CASTRO ESTEVES DA SILVA  
Pró-Reitoria de Pessoal (PR-4)

LAÍSA MARIA FREIRE DOS SANTOS  
Coordenação de Sustentabilidade e Educação Regenerativa (SER)

LEONCIO FEITOSA  
Complexo Hospitalar e da Saúde (CHS)

LEONARDO DOURADO  
Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR-6)

LUCIANA LANCELLOTE ANTUNES  
Auditoria Interna (Audin)

MARCO AURÉLIO RIBEIRO  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

MÁRCIA MEIBEL DA ROSA DANTAS  
Superintendência-Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Acessibilidade (Sgaada)

MARGARETH CRISTINA DE ALMEIDA GOMES  
Pró-Reitoria de Extensão (PR-5)

MARIANNA ZATTAR  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

MAYRA GOULART  
Seção Sindical dos Docentes da UFRJ

MOÍRA DO NASCIMENTO SOUZA  
Associação de Pós-Graduandos

OLÍVIA MEIRELES RIBEIRO DOS SANTOS  
Fórum de Ciência e Cultura (FCC)

PATRICIA DORNELES  
Fórum de Ciência e Cultura (FCC)

PAULO ROBERTO ALVES DE OLIVEIRA JR  
Superintendência-Geral de Relações Internacionais (SGRI)

RICARDO AMORIM  
Superintendência-Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Acessibilidade (Sgaada)

RITA DE CASSIA OLIVEIRA GOMES  
Superintendência-Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Acessibilidade (Sgaada)

ROBERTO MACHADO CORRÊA  
Escritório Técnico da Universidade (ETU)

SANDRA BATISTA DA SILVA MARTINS  
Superintendência-Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Acessibilidade (Sgaada)

SERGIO NAZARÉ DE SÁ DUQUE ESTRADA  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

SIDNEY RODRIGUES COUTINHO  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

SILVINA JULIA FERNÁNDEZ  
Faculdade de Educação

TEREZA CRISTINA BRITO DE CARVALHO  
Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR-6)

VERA DO CARMO RODRIGUES  
Prefeitura Universitária (PU)

VICTOR SIMÃO  
Superintendência-Geral de Comunicação Social (SGCOM)

# SUMÁRIO

CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	10
1. INTRODUÇÃO .....	11
2. PREMISSAS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	12
3. METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	13
3.1 Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e Plano Estratégico Institucional .....	15
3.2 Construção da Cadeia de Valor .....	16
3.3 Análise Ambiental .....	17
3.4 Definição da Missão, Visão e Valores.....	17
3.5 Construção do Mapa Estratégico .....	18
3.6 Construção do Painel de Indicadores e Metas .....	18
3.7 Oficinas .....	18
3.8 Participação Social.....	19
3.9 Construção do Portfólio de Projetos e Entregas .....	22
3.10 Monitoramento da Estratégia .....	23
3.11 Avaliação e Revisão da Estratégia.....	23
3.11.1 Como se pretende aumentar a eficiência e a efetividade da estratégia? .....	23
PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	25
MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	26
CADEIA DE VALOR .....	27
MACROPROCESSOS .....	29
MAPA ESTRATÉGICO .....	35
ALINHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AO PLANO PLURIANUAL .....	38
ALINHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	41
PAINEL DE INDICADORES E METAS .....	50
APÊNDICE A: Estrutura Analítica do Projeto – PDI 2025-2029 .....	78
REFERÊNCIAS.....	80

# **CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

## 1. INTRODUÇÃO

As instituições públicas federais de ensino superior estão submetidas a legislações específicas que abrangem desde o credenciamento e credenciamento de cursos até a governança e gestão estratégica, com destaque para o planejamento estratégico, entre outros aspectos.

Essas instituições devem elaborar um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com validade de cinco anos, conforme estabelece a Portaria nº 1.465, de 12 de julho de 2001 (Brasil, 2001). Além disso, o PDI deve conter elementos mínimos a serem considerados durante os processos de credenciamento de novos cursos e de credenciamento institucional. O Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 (Brasil, 2017), enumera alguns itens típicos de planejamento estratégico que devem constar no PDI, entre eles: “I – missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso”.

Posteriormente, a Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020 (Brasil, 2020a), passa a disciplinar a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, determinando a criação de um Plano Estratégico Institucional (PEI) para os órgãos vinculadas ao Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg). Para facilitar a implementação, o Ministério da Economia publicou o *Guia Técnico de Gestão Estratégica* (Brasil, 2020b), documento que detalha os elementos referentes ao PEI.

É fundamental um entendimento comum sobre os conceitos adotados pelo *Guia*, a fim de padronizar a terminologia entre os órgãos do Siorg e descrevê-los neste documento. Assim, **Plano Estratégico Institucional** é “o produto do planejamento estratégico, que documenta, no mínimo, a cadeia de valor, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e os projetos estratégicos” (Brasil, 2020b, p. 1). No caso das universidades, esse Plano deve integrar o PDI, que passa a assumir uma dupla função: constituir-se como documento fundamental para regulação do ensino superior, além de servir como instrumento do planejamento estratégico institucional.

No PDI 2025-2029, o capítulo 11 apresenta uma versão sintética do PEI, complementada por um link de acesso ao documento completo. Este documento detalha o processo de construção do PEI, desde a metodologia empregada até os demais aspectos da gestão estratégica.

Mais importante que elaborar planos estratégicos é desenvolver uma cultura de pensar estrategicamente. Nas universidades públicas federais, esse pensamento está voltado para atender às demandas da sociedade, em contraste com a lógica de competitividade de mercado característica do setor privado.

Nesse sentido, a Superintendência-Geral de Planejamento Institucional (SGPI), vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR-3), ao coordenar a construção do PDI e do PEI para o período de 2025-2029, privilegiou uma elaboração coletiva. Essa metodologia envolveu diversos atores institucionais ao longo de todo o processo, incorporando múltiplas perspectivas sobre o pensar estrategicamente a instituição.

Este documento descreve o método utilizado para construir o Plano Estratégico Institucional, detalha os elementos exigidos pela Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020 (Brasil, 2020a), e apresenta as estratégias do monitoramento de metas do PDI e do PEI durante sua vigência, bem como o processo de revisão anual do PEI e os critérios para a avaliação de seus resultados.

Nessa estrutura, a SGPI coordena tanto a elaboração do PDI quanto do PEI, além de supervisionar suas revisões anuais, o monitoramento de metas e demais ações relacionadas à gestão estratégica na UFRJ.

## 2. PREMISSAS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Adotou-se a concepção de planejamento como um processo cíclico, no qual cada etapa influencia a seguinte, além de valorizar uma gestão participativa e democrática que incorpora as contribuições da comunidade acadêmica e da sociedade mais ampla.

De acordo com o *Guia Técnico de Gestão Estratégica* (Brasil, 2020b, p. 10), **planejamento estratégico** é “um processo de análise, criação de alternativas e tomada de decisão sobre o que é a organização, o que ela faz, e porque ela faz”. Além de alocar recursos, essas decisões visam alinhar propósitos, programas e projetos, pessoas, estruturas e suporte político, bem como promover aprendizagem organizacional. Nesse contexto, este documento aborda aspectos do planejamento estratégico da UFRJ, bem como de seu produto final. O *Guia* também acrescenta que “o produto do planejamento estratégico é um plano, que documenta os desafios, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-las”. No presente caso, esse produto é o **Plano Estratégico Institucional (PEI)**, parte integrante do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – e aqui sua construção será detalhada.

Outro conceito fundamental apresentado pelo *Guia* é o de **gestão estratégica**, que se caracteriza como “um processo contínuo que integra o planejamento estratégico à implementação, monitoramento e avaliação da estratégia para aprimorar o alcance da missão, o cumprimento dos mandatos e a aprendizagem organizacional” (Brasil, 2020b).

Esses elementos compõem um sistema complexo que reflete os direcionamentos assumidos pela instituição. A Figura 1 ilustra algumas etapas desse sistema, demonstrando como a gestão estratégica é operacionalizada na UFRJ.

**Figura 1 – Etapas da atuação da SGPI na gestão estratégica da UFRJ**



Fonte: Elaboração própria

Após a **construção** do Plano Estratégico para um determinado período, as metas passam a ser **monitoradas** e são gerados relatórios que permitem à administração central **avaliar os resultados** e, se necessário, redirecionar estratégias durante as reuniões do Comitê Interno de Governança (Cigov/UFRJ). Tanto o PDI quanto o PEI são submetidos a **revisões anuais**, nas quais as metas podem ser reajustadas para os anos subsequentes de vigência. Assim, os **resultados** de todo o trabalho devem ser **avaliados de forma contínua e periódica** para que, ao final desse ciclo, um novo plano seja elaborado considerando o aprendizado construído ao longo de todo o processo. As eventuais alterações nas estratégias integrarão o PEI em suas revisões anuais.

Outra premissa adotada pela SGPI é a **participação social** como elemento central em todo o processo de planejamento. Essa abordagem garante ao Plano legitimidade política junto à comunidade acadêmica e o enriquece com diversas perspectivas. O debate coletivo sobre a realidade institucional é de extrema relevância para o planejamento de metas e projetos estratégicos, especialmente para uma universidade com tamanha complexidade como a UFRJ.

Outro aspecto primordial do PEI para 2025-2029 é seu alinhamento às prioridades da administração pública federal, conforme estabelecido na Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024 (Brasil, 2024a), que instituiu o **Plano Plurianual (PPA)** da União. Considerando as características típicas de uma universidade pública federal, em especial da UFRJ, buscou-se articular seus objetivos estratégicos aos objetivos do PPA. As agendas transversais definidas no Art. 4º do PPA incluem: “I – crianças e adolescentes; II – mulheres; III – igualdade racial; IV – povos indígenas; e V – meio ambiente”. Esses eixos temáticos são priorizados tanto no PEI quanto no PDI da UFRJ. No que se refere ao meio ambiente, a relação entre os objetivos estratégicos do PEI e os **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)** foi estabelecida de forma ampla, destacando de que maneiras a UFRJ contribui para a Agenda 2030 da ONU.

A **transparência** é outro princípio fundamental adotado pela SGPI na elaboração do PDI e do PEI. Todas as informações sobre o processo, desde o cronograma até os detalhes da execução, estão disponíveis na [página eletrônica do PDI](#), garantindo amplo acesso à comunidade acadêmica e à sociedade.

A constante **interação e articulação** com a administração central e com todos os setores a ela vinculados possibilita gerar documentos que sejam, de fato, frutos de uma construção coletiva. Isso ocorre nos reuniões da Comissão de Elaboração do PDI, nas diversas reuniões presenciais e remotas que realizamos com os setores que integram a iniciativa, nas audiências e consultas públicas e nas respostas tempestivas que fornecemos sobre nossas ações.

Por fim, destacamos o compromisso da SGPI com o **aprendizado contínuo** de toda sua equipe, especialmente por meio da leitura de artigos científicos sobre o tema, da análise de legislações pertinentes e de levantamentos, feitos por nossas bolsistas, das experiências de outras universidades federais no país. A cada novo plano, inovações são introduzidas para que se apresente um trabalho da qualidade característica da UFRJ.

### 3. METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

A construção do planejamento do PDI 2025-2029 começou ainda na vigência do PDI anterior, em novembro de 2024, quando a SGPI, em diálogo com a Comissão de Elaboração do PDI – atualmente regulamentada pela Portaria nº 4.165, de 06 de maio de 2025 (UFRJ, 2025) –, identificou a necessidade de reformular o documento para o próximo ciclo. Essa reformulação baseava-se na necessidade de um PDI mais *acessível* para debate da comunidade acadêmica, na acepção mais ampla do termo: acessível desde a redução do número de páginas – o que tornaria

o documento mais direto na apresentação das informações relevantes sobre a UFRJ e facilitaria a leitura e crítica pelos estudantes, técnicos e professores – até a capacidade de atingir todos os públicos, independentemente da deficiência.

A reformulação contou com a criação de grupos temáticos que, juntamente com a Comissão de Elaboração do PDI (UFRJ, 2025), discutiram diversos aspectos do Plano que demandavam aprimoramentos. Entre eles estavam, por exemplo, os mecanismos de participação social – que, como resultado das discussões, tiveram sua forma e conteúdo modificados, passando a incluir o planejamento como elemento submetido à avaliação pelo corpo acadêmico e técnico da Universidade.

Os seguintes grupos temáticos e colaboradores se uniram à Comissão de Elaboração do PDI e à equipe da SGPI para sugerir ações a serem implementadas no PDI 2025-2029, bem como propostas e documentos que integram a gestão estratégica:

### Quadro 1 – Integrantes dos grupos temáticos

Temas dos grupos	Integrantes
Estrutura do novo PDI	Sílvia Lhamas de Mello, Maria Antonieta Peixoto Gimenes, Simone Morandini, Carlos Bielschowsky
Consulta pública	Márcia Andreia da Silva Almeida, Débora Alves Abrantes, Mayra Goulart, Tereza Cristina Brito de Carvalho
PPA e indicadores dos objetivos estratégicos	Olavo Alves Diogo, Marta Veronica Ferreira, Lidvaldo José, Rosinei Cusumano Chiavo, Marília da Conceição, Margareth Cristina, Leonardo do Carmo Paranhos
Metodologia do Plano de Desenvolvimento das Unidades (PDU)	Carla Alessandra Brito, Flavia Bulle, Katiane Castro Esteves, Angelucia Muniz, Marianna Zattar, Ana Carolina Pimentel
Definição das etapas e regras para a escrita e formatação dos materiais que integrarão o PDI	Gisele Schmidt, Sidney Rodrigues Coutinho, Jessica Monique, Heloísa Bérenger, Ricardo Amorim, Alice Caldas de Moraes Sodré Coutinho
Projeto Pedagógico Institucional (PPI)	Leonardo do Carmo Paranhos, Ana Inês Sousa, Fernanda Pereira Dysarz, Maria Antonieta Peixoto Gimenes, Claudia Iglesias Ribeiro, Simone Morandini, Andrea Adour
PDI e sustentabilidade	Luiz Paulo Molina Junior, Vera do Carmo Rodrigues, Susanne Hofmann, Rosinei Cusumano Chiavo, Leonardo do Carmo Paranhos, Graciella Faico Ferreira, Marta Veronica Ferreira, Felipe Siqueira de Souza, Jussara Lopes de Miranda, Laísa Maria Freire dos Santos
Estratégias de comunicação do PDI	Rita de Cassia Oliveira Gomes, Heloísa Bérenger, Victor Simão, Sidney Rodrigues Coutinho, Sandra Batista da Silva, Ana Montez, Carlos Gomes, Alice Caldas de Moraes Sodré Coutinho

Fonte: PR-3/SGPI (2025)

No Quadro 2 constam as principais sugestões oriundas dos grupos temáticos que foram consideradas no planejamento estratégico da UFRJ.

### Quadro 2 – Sugestões advindas dos grupos temáticos

Temas dos grupos	Sugestões
Estrutura do novo PDI	O grupo propôs uma estrutura para o PDI e detalhou pontos de relevância para alguns capítulos.

Consulta pública	O grupo apresentou propostas para aperfeiçoar o processo de consulta pública. Uma das sugestões foi submeter à consulta apenas os quadros de meta e planos (projeção) de atividades para os próximos cinco anos, conforme constantes no PDI. Além disso, foram sugeridas ferramentas para facilitar o processo da consulta, assim como parâmetros para o número ideal de comentários e diretrizes para elaborar o documento final.
PPA e indicadores dos objetivos estratégicos	O grupo propôs a criação de uma cartilha para construção de indicadores de desempenho, com o objetivo de auxiliar as instâncias da UFRJ.
Metodologia do Plano de Desenvolvimento das Unidades (PDU)	O grupo apresentou propostas para elaboração do novo PDU 2025-2029. Também sugeriu a utilização de modelos de formulários: um para unidades acadêmicas e outro para unidades hospitalares.
Definição das etapas e regras para a escrita e formatação dos materiais que integrarão o PDI	Foi proposta a criação de um manual orientador para as áreas responsáveis por redigir os textos e organizar os gráficos e tabelas para o PDI.
Projeto Pedagógico Institucional (PPI)	Foi criado um grupo multidisciplinar para elaborar o PPI de forma coletiva. Posteriormente, a SGPI convidou uma professora especialista no tema para tecer considerações sobre o capítulo.
PDI e sustentabilidade	O grupo apresentou diversas propostas para inclusão da sustentabilidade no PDI, com destaque para os ODS e a explicação da relevância de cada objetivo.
Estratégias de comunicação do PDI	O grupo discutiu e propôs metodologias de divulgação e publicidade do PDI e PDUs.

Fonte: PR-3/SGPI (2025)

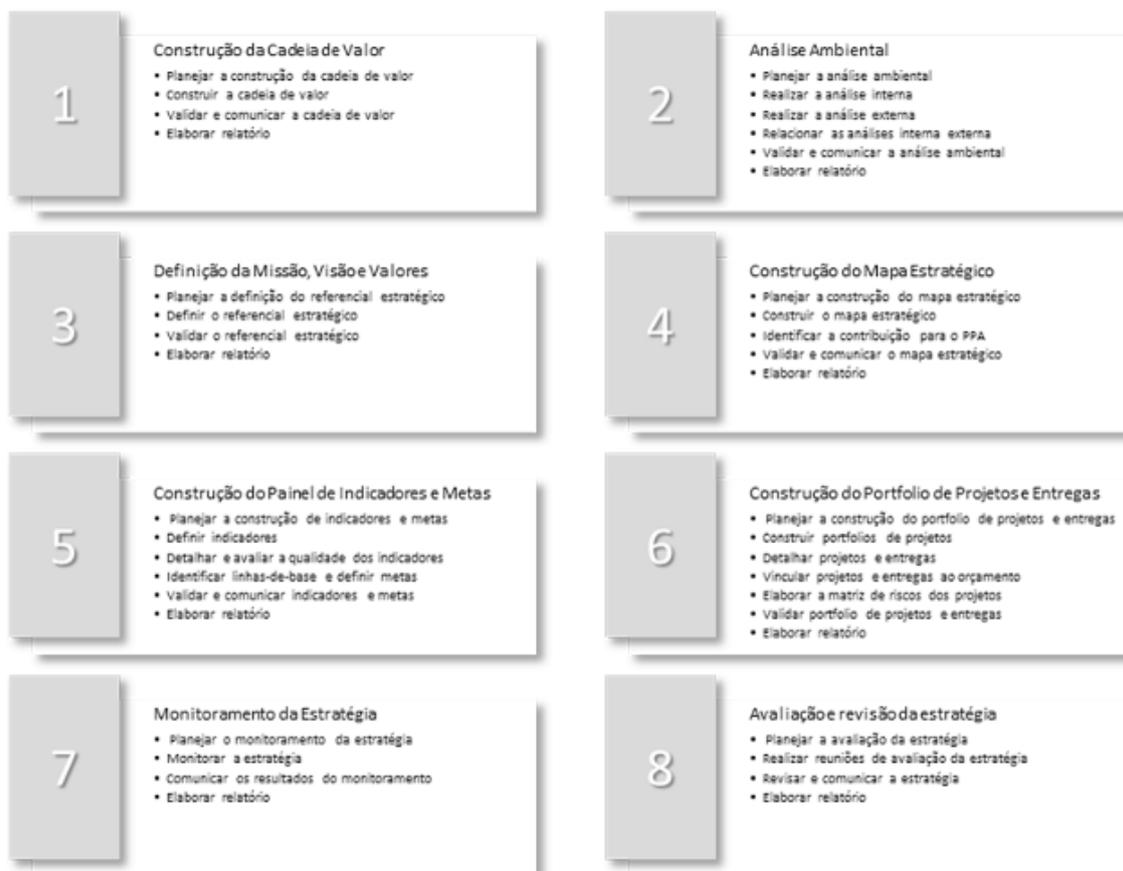
### 3.1 Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e Plano Estratégico Institucional

A seguir, detalharemos as estratégias adotadas para a construção de cada um dos elementos do PEI que atendem à Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020 (Brasil, 2020a). De acordo com o Art. 3º, o plano estratégico dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos:

- cadeia de valor da instituição;
- identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico);
- objetivos estratégicos e respectivas metas;
- indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de sua medição, linha de base e metas;
- projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas com prazos e unidades responsáveis.

Buscamos considerar as orientações para a construção desses elementos a partir das informações contidas no *Guia Técnico de Gestão Estratégica* (Brasil, 2020b), o que permitiu incorporar inovações em todas as etapas. A gestão estratégica, conforme define o referido *Guia* (Brasil, 2020b), pressupõe etapas que adotamos na construção do Plano Estratégico Institucional e em todo processo, conforme a Figura 2.

**Figura 2 – Etapas e atividades do processo de gestão estratégica**



Fonte: *Guia Técnico de Gestão Estratégica* (Brasil, 2020b).

### 3.2 Construção da Cadeia de Valor

Para a construção da cadeia de valor, contamos com um grupo temático que analisou a legislação e exemplos de outras universidades brasileiras, contribuindo com sua experiência institucional. Uma proposta foi submetida à administração central e, após amplo debate, passou por vários ajustes.

De acordo com o *Guia Técnico de Gestão Estratégica* (Brasil, 2020b, p.17), “a cadeia de valor é uma ferramenta bastante útil para representar e entender o funcionamento das organizações da Administração Pública Federal (APF)”. Nossa versão foi organizada em funções, conforme o conceito do *Guia* de “um conjunto de atividades com características e objetivos semelhantes”, contemplando as **funções finalísticas, de governança e de gestão**.

Nesse sentido, buscou-se identificar essas funções na UFRJ, organizando a cadeia de valor exatamente em processos finalísticos, de governança e de gestão. Os **principais macroprocessos** que abrangem cada função foram mapeados junto a setores da administração central e estão descritos tanto no [site do PDI](#) como neste documento.

Destaca-se ainda a adoção do conceito de **transversalidade**, que aborda aspectos que merecem atenção de toda a comunidade acadêmica, dada a sua relevância. De acordo com o Ministério de Planejamento e Orçamento – MPO (Brasil, 2024b, p.14), a transversalidade direciona-se para temas estratégicos que demandem “integração entre diferentes setores para o desenvolvimento de respostas efetivas a problemas públicos complexos”. Um exemplo é a sustentabilidade, tema

especialmente relevante após a aprovação da primeira Política de Sustentabilidade e Educação Regenerativa da UFRJ (SER), que requer a disseminação dessas ideias e práticas por toda a instituição.

Ainda de acordo com o MPO (2024b, p.22), “a transversalidade pode apoiar a resposta aos problemas complexos por pressupor a visão multidimensional dos problemas públicos e da sociedade”. Assim, a instituição como um todo deve se mobilizar para esses temas, desenvolvendo estratégias locais a serem incluídas em seus Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs).

### 3.3 Análise Ambiental

Em maio de 2024, iniciou-se o processo de planejamento propriamente dito, com a realização da primeira fase da análise ambiental das áreas estratégicas da Administração Central. Para isso, foi solicitado às pró-reitorias, ao Escritório Técnico da Universidade (ETU), à Prefeitura Universitária (PU) e às superintendências e demais órgãos vinculados à Reitoria que preenchessem um formulário para identificação dos principais pontos fortes e fracos (análise interna) e ameaças e oportunidades (análise externa) considerados relevantes para a definição de estratégias institucionais.

A SGPI trabalhou com os dados fornecidos pelos setores, categorizando-os e propondo ajustes no entendimento do que eram os pontos fortes e oportunidades e os pontos fracos e ameaças, por vezes confundidos. É importante destacar que os pontos fortes e fracos se referem a características internas, enquanto as oportunidades e ameaças relacionam-se a características externas, sobre as quais a Universidade tem pouca ou até nenhuma ingerência – mas que pode buscar atenuá-las (no caso de ameaças) ou aproveitá-las (oportunidades) para alcançar seus objetivos.

Posteriormente, essa análise ambiental foi materializada em cartões colados na parede para uma oficina com integrantes da administração central. Durante a dinâmica, os itens foram debatidos e rearranjados em pontos fracos e fortes (análise interna) e ameaças e oportunidades (análise externa), após ampla discussão.

### 3.4 Definição da Missão, Visão e Valores

A UFRJ já havia definido sua missão no PDI anteriormente, mas se identificou a necessidade de ajustes pontuais para melhor refletir a razão de ser da Instituição. Da mesma forma, a visão de futuro foi reformulada para garantir sua viabilidade. Quanto aos valores, foram adicionados novos itens alinhados às demandas atuais, além de ajustes pontuais naqueles previstos no PDI 2020-2024. Os valores resultantes desse processo foram:

- excelência acadêmica;
- liberdade de pensamento e expressão;
- compromisso com a sustentabilidade social e ambiental;
- ética, integridade pública e transparência;
- respeito à diversidade;
- defesa da autonomia universitária, didático-científica, administrativa e de gestão;
- promoção dos direitos humanos, da democracia e da justiça social.

### 3.5 Construção do Mapa Estratégico

Muitos debates foram realizados com os setores da administração central, integrando os resultados das análises de ambiente interno e externo à UFRJ, culminando na formulação de diversos objetivos estratégicos.

Além do intenso debate nas oficinas e das informações obtidas a partir dos mecanismos de participação social, a SGPI buscou aglutinar objetivos comuns e orientar que outros se transformassem em objetivos do Plano de Desenvolvimento das Unidades (PDU), submetendo essa proposta à análise da Reitoria.

O material foi posteriormente apresentado em reunião com o Comitê Interno de Governança (Cigov/UFRJ), e houve recomendações de redução do número de objetivos. Foi possível eliminá-los por meio de solicitação aos setores envolvidos e após análise crítica e orientações da SGPI.

### 3.6 Construção do Painel de Indicadores e Metas

Foi necessário orientar os setores da administração central em relação à formulação de indicadores, metas e demais itens do **Painel de Indicadores e Metas**. Destacou-se a importância de se elaborarem indicadores que efetivamente medissem os resultados das metas relativas aos objetivos estratégicos.

Desse modo, o Painel foi estruturado conforme o Quadro 3:

**Quadro 3 – Estrutura do Painel de Indicadores e Metas**

Objetivo(s) Estratégico (s)	Indicadores		Situação atual	Metas por ano					Ações, projetos e/ou programas	Responsável
	Descrição	Cálculo		2025	2026	2027	2028	2029		

Fonte: PR-3/SGPI (2025)

### 3.7 Oficinas

Cabe destacar que foram realizadas quatro oficinas com as áreas estratégicas da Administração Central. Nelas, discutiu-se desde os conceitos e a base teórica do planejamento estratégico até as formas de elaboração de objetivos estratégicos, incluindo metas, indicadores e forma de apresentação – conforme o Painel de Indicadores e Metas do PDI.

A primeira oficina apresentou o histórico do PDI UFRJ 2020-2024, desde sua elaboração até as revisões anuais e o monitoramento das metas dos objetivos estratégicos vigentes. Também foram divulgados os resultados do trabalho dos grupos temáticos e apresentadas as definições sobre os níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional), bem como os setores envolvidos em cada um deles.

A segunda oficina atualizou o andamento das audiências públicas e apresentou definições como planejamento estratégico, gestão estratégica, identidade estratégica (missão, visão e valores) e cadeia de valor – as duas últimas revisadas em forma e conteúdo para a construção deste Plano. O foco principal foi a definição coletiva dos pontos fracos e fortes da UFRJ, bem como das oportunidades e ameaças que a circundam.

Na terceira oficina, o grupo de trabalho formado pela Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR-3), Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR-6), Pró-Reitoria de Políticas Estudantis (PR-7) e Complexo de Formação de Professores (CFP) apresentou uma

proposta de cadeia de valor. Também foram revisados e classificados os elementos da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades) para embasar a definição dos objetivos estratégicos e da consulta pública, com a atribuição de graus de importância a cada uma das quatro categorias. Identificou-se, ainda, a necessidade de revisão da missão, da visão e dos valores.

Na quarta e última oficina foram apresentados os resultados da análise ambiental para definição dos objetivos estratégicos, bem como subsídios para a definição de indicadores aos diferentes setores da UFRJ responsáveis pelo **Painel de Indicadores e Metas** do PEI. Por fim, foram definidas orientações sobre o **Portfólio de Projetos Estratégicos**.

Em reunião do Comitê Interno de Governança (Cigov/UFRJ), em 9 de dezembro de 2024, foram apresentadas as últimas orientações gerais para construção dos objetivos estratégicos do PEI 2025-2029. O processo consistia no cruzamento entre pontos fortes/fracos e oportunidades/ameaças, organizado por setor da Administração Central responsável por cada tema. Esperava-se que, a partir dessa análise, cada área propusesse um ou dois objetivos estratégicos para o tema selecionado – sobretudo os pontos fracos. Os objetivos poderiam – e deveriam – incorporar sugestões advindas da participação social, incluindo as contribuições das audiências públicas, com suas perguntas mobilizadoras, ou da consulta pública, que elencou uma série de pontos fracos importantes para avaliação. Todo esse material foi compilado pela SGPI e encaminhado aos setores responsáveis.

Em seguida, a SGPI acompanhou e orientou a construção dos objetivos, realizando reuniões setoriais para definir coletivamente quais objetivos tinham escopo suficiente para serem considerados estratégicos – como aqueles capazes de atacar um ponto fraco significativo ou impactar toda a Universidade, por exemplo – e quais teriam âmbito mais reduzido, podendo ser incluídos nos PDUs da Administração Central. De um total de mais de cem objetivos propostos, consolidaram-se 40 objetivos estratégicos, que refletem as necessidades prementes da UFRJ para o próximo quinquênio.

Em reunião realizada em 10 de fevereiro de 2025, esses objetivos foram apresentados ao Cigov/UFRJ, que sugeriu a redução do número. A SGPI então agrupou propostas com elementos comuns, alcançando 32 objetivos. Alguns deles foram integrados a outros cujo tema era similar e o que era um objetivo com um projeto estratégico transformou-se em um macro-objetivo com dois ou três projetos estratégicos vinculados.

Após análise pela administração central, o Painel de Indicadores e Metas terminou com 30 objetivos estratégicos, sendo oito relativos às funções finalísticas, três referentes às funções de governança e 14 pertinentes às funções de gestão, além de cinco objetivos estratégicos relacionados a temas transversais.

### 3.8 Participação Social

A participação social na construção do PDI UFRJ 2025-2029 teve duas etapas distintas, porém articuladas. Na primeira, foram realizadas audiências públicas nos quatro grandes campi da UFRJ: Cidade Universitária, Praia Vermelha, CM UFRJ-Macaé e Duque de Caxias. Esses encontros contaram com a participação da comunidade acadêmica (estudantes, técnicos e professores), que respondeu às seguintes perguntas mobilizadoras por meio de um formulário *online*: “O que queremos para a UFRJ em um futuro próximo? Quais ações a Universidade poderia desenvolver para isso?”

A participação no questionário totalizou 84 respondentes, sendo 39 professores, 33 técnicos e 12 estudantes. A divulgação do formulário foi restrita aos participantes das audiências públicas, realizadas de forma presencial entre a última semana de setembro e a primeira semana de outubro de 2024.

A participação da comunidade acadêmica por unidade institucional está detalhada na Tabela 1.

**Tabela 1 – Quantitativo de respondentes por unidade acadêmica**

<b>UNIDADE</b>	<b>TOTAL</b>
Centro Multidisciplinar UFRJ Macaé (CM-Macaé)	17
CCMN – Instituto de Matemática (IM)	16
CCS – Instituto de Neurologia Deolindo Couto (INDC)	10
Outros	7
CT – Escola Politécnica (Poli)	5
Escritório Técnico da Universidade (ETU)	4
CT – Decania	3
CT – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (Coppe)	3
CCJE – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (Facc)	2
CCS – Instituto de Biodiversidade e Sustentabilidade (Nupem)	2
CT – Escola de Química (EQ)	2
FCC – Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ (SiBI)	2
REITORIA – GR (Administração Central)	2
CCMN – Instituto Tércio Pacitti de Aplicações e Pesquisas Computacionais (NCE)	1
CCS – Escola de Enfermagem Anna Nery (EEAN)	1
CCS – Hospital Universitário Clementino Fraga Filho (HUCFF)	1
CCS – Instituto de Biologia (IB)	1
CCS – Instituto de Microbiologia Paulo de Góes (IMPG)	1
CCS – Faculdade de Medicina (FM)	1
Complexo Hospitalar e da Saúde (CHS)	1
Conselhos superiores – Conselho de Ensino para Graduados (Cepg)	1
Ouvidoria-Geral	1
<b>Total</b>	<b>84</b>

Fonte: SGPI/UFRJ (2024)

A segunda etapa do processo da participação social da construção do PDI UFRJ 2025-2029 consistiu em uma consulta pública à comunidade acadêmica, na qual foram apresentados os pontos fortes e fracos elencados pela Administração Central durante a análise ambiental. Os participantes atribuíram um grau de importância para cada item, utilizando uma escala de 1 a 10, sendo 10 o mais importante. Adicionalmente, foi solicitado que a comunidade indicasse, por meio de respostas abertas, o que estava faltando na relação de pontos fracos e fortes. Essa etapa foi realizada entre 3 e 14 de novembro de 2024.

Dos 730 participantes na consulta, quase  $\frac{1}{4}$  responderam às perguntas abertas. Nas respostas, predominaram aspectos relacionados a novos pontos fracos que não haviam sido identificados anteriormente pela administração central.

Reproduzimos a seguir as tabelas com as classificações dos pontos fortes e fracos conforme os graus de importância atribuídos pela comunidade acadêmica na consulta pública realizada.

**Tabela 2 – Classificação dos pontos fortes por grau de importância (do maior para o menor)**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Estudantes</b>	<b>Professores</b>	<b>Técnicos</b>
Produção científica	9,05	9,36	9,09
Qualificação profissional	8,90	9,33	9,31
Disseminação da produção técnica, científica e cultural	8,79	9,18	9,00
Visibilidade internacional	8,56	8,99	8,60
Diversidade da oferta de cursos	8,48	8,92	8,96
Laboratórios de pesquisa	8,45	8,96	8,91
Complexo de Formação de Professores	8,44	8,29	8,73
Parcerias e cooperação com outras instituições	8,43	8,99	9,00
Imagem institucional	8,38	8,97	8,84
Política de inovação	8,31	8,53	8,89
Autonomia universitária	8,22	9,08	8,88
Política de internacionalização	8,21	8,90	8,51
Porte da Universidade	8,20	7,59	8,14
Inclusão	8,02	8,47	8,68
Ecossistema de inovação	7,97	8,35	8,47
Gestão de projetos institucionais	7,77	8,22	8,58
Articulação do Parque Tecnológico	7,60	8,43	8,22
Espaços livres para edificações	7,50	7,75	7,85

Fonte: SGPI/UFRJ (2024)

**Tabela 3 – Classificação dos pontos fracos por grau de importância (do maior para o menor)**

<b>Pontos Fracos</b>	<b>Estudantes</b>	<b>Professores</b>	<b>Técnicos</b>
Infraestrutura predial	9,17	9,35	9,05
Tratamento às denúncias	8,68	8,33	8,58
Infraestrutura de Tecnologia da Informação	8,63	9,10	8,99
Atendimento aos usuários	8,56	8,83	8,88
Acessibilidade	8,55	8,70	8,82
Ausência de protocolos para emergências	8,54	9,04	8,71
Evasão discente	8,50	8,69	8,49
Ferramentas de gestão da informação	8,48	8,86	8,89
Morosidade na aquisição de insumos	8,40	8,91	8,74
Comunicação	8,36	8,70	8,95
Sustentabilidade	8,36	8,52	8,47
Articulação e integração entre setores e equipes de trabalho	8,30	8,82	8,95
Transporte	8,30	8,75	8,32
Retenção discente	8,27	8,47	8,19
Carência de planejamento	8,25	8,98	8,85
Gestão de processos	8,24	8,46	8,81
Cultura de planejamento	8,23	8,85	8,94
Morosidade dos processos de trabalho	8,22	8,84	8,46
Política de capacitação	8,14	8,44	8,69
Dimensionamento de pessoal	8,11	8,91	8,91
Avaliação de resultados	8,09	8,59	8,48
Imagem institucional	7,94	8,69	8,38
Estrutura organizacional	7,91	8,49	8,48
Conhecimento das competências dos setores da UFRJ	7,86	8,50	8,77
Burocracia	7,84	8,68	8,41
Rotatividade dos servidores	7,30	7,63	8,06

Fonte: SGPI/UFRJ (2024)

### 3.9 Construção do Portfólio de Projetos e Entregas

Uma etapa fundamental da gestão estratégica é a definição de programas e projetos destinados a viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos. A SGPI modificou o modelo existente de Termos

de Abertura de Projetos (TAP) e de Estrutura Analítica de Projetos (EAP), consolidando um único formulário, conforme o Apêndice A, que está sendo usado pelas coordenações dos projetos estratégicos com suas respectivas equipes e que se encontram disponíveis no [site do PDI](#).

A fim de monitorar adequadamente essas iniciativas, o Sistema de Gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ (SGPDI) será adaptado para incorporar funcionalidades mais amplas, alinhadas às novas demandas institucionais.

O Painel de Metas e Indicadores apresenta a relação completa dos programas e projetos vinculados aos respectivos objetivos estratégicos, com um link para o Portfólio de Programas e Projetos Estratégicos.

### 3.10 Monitoramento da Estratégia

A SGPI, que realizava monitoramentos semestrais das metas do PDI ([acesse a lista completa de relatórios](#)), estuda adotar ciclos trimestrais. Essa nova periodicidade deverá ser aplicada também ao monitoramento dos projetos estratégicos. As alterações previstas para o SGPDI poderão permitir, ainda, que os próprios coordenadores gerem relatórios de acompanhamento em tempo real. Esses resultados serão submetidos ao Cigov/UFRJ para avaliação, oferecendo à administração central o gerenciamento dos resultados institucionais.

Todos os relatórios estarão disponíveis no [site do PDI](#).

### 3.11 Avaliação e Revisão da Estratégia

Por se caracterizar como um processo cíclico, uma vez concluído um ciclo de implementação do planejamento, dá-se início a outro. Assim, após o término de vigência do PDI 2020-2024, avaliações incorporaram inovações ao atual PDI e ao PEI. Por meio de diversos mecanismos de participação social com os membros da comunidade acadêmica e da criação de grupos temáticos para debater as fragilidades do PDI anterior, novas estratégias foram traçadas para conceber o PDI para 2025-2029. Ademais, foi realizada uma análise cuidadosa da estrutura do Painel de Indicadores e Metas, resultando em orientações para seu refinamento e a reconstrução da cadeia de valor.

Dessa forma, o monitoramento da execução estratégica foi realizado a partir de uma ferramenta própria da UFRJ denominada Sistema de Gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional (SGPDI), criado pela Superintendência-Geral de Tecnologia de Informação e Comunicação (SGTIC) em parceria com a Superintendência-Geral de Planejamento Institucional.

#### 3.11.1 Como se pretende aumentar a eficiência e a efetividade da estratégia?

Até então, os resultados dos monitoramentos das metas eram apresentados ao Cigov/UFRJ e votados, sem uma análise mais aprofundada dos **processos de implementação da estratégia (eficiência)**. Nas revisões do PEI, caberá discutir quais processos devem ser alterados e quais mantidos; quais metas devem ser modificadas; e se os indicadores adotados são os mais adequados para medir os resultados pretendidos.

A partir da análise do alcance (ou não) dos objetivos estabelecidos e de seus efeitos tanto na comunidade acadêmica quanto na sociedade, pretende-se **ampliar sua avaliação de efetividade**. Essa avaliação ocorrerá tanto nas revisões anuais do PDI como nas reuniões de avaliação da estratégia no Cigov/UFRJ. Portanto, a participação social, envolvendo a comunidade

acadêmica e membros externos à UFRJ, atuará como mecanismo de avaliação das ações institucionais.

Para garantir que esses temas permeiem todas as ações da UFRJ, os Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs) passam a ser um instrumento obrigatório. Assim, os objetivos constantes no mapa estratégico são pensados por toda a UFRJ. A administração central formula estratégias em diálogo com a comunidade acadêmica e as submete à aprovação do Conselho Universitário. Uma vez aprovadas, elas se desdobram para as Unidades, que, além de planejarem ações para seu cumprimento, podem apreciá-las e sugerir ajustes que também podem levar a mudanças no mapa estratégico durante as revisões anuais. Cabe destacar que essa proposta feita pela SGPI foi reconhecida com um Selo ODS 2025.

Sob responsabilidade da SGPI em conjunto com a Superintendência-Geral de Gestão e Governança, foi estabelecido o objetivo estratégico de “disseminar a cultura de planejamento, monitoramento e avaliação em nível estratégico (PDI), tático e operacional (PDU)”. Esse objetivo contempla três projetos estratégicos:

- Implementação de gestão de projetos estratégicos institucionais – sob responsabilidade da PR-3;
- Implementação e monitoramento dos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs) – também sob responsabilidade da PR-3;
- Implementação da metodologia de avaliação de resultados das estratégias institucionais – sob responsabilidade compartilhada entre PR-3 e PR-6.

Reafirma-se, assim, a concepção do PDI como um processo cíclico e participativo em que avaliações de eficácia, eficiência e efetividade são fortalecidas, possibilitando a crítica contínua tanto no planejamento quanto na implementação das estratégias.

# **PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

## MISSÃO, VISÃO E VALORES

A seguir, está detalhada a identidade estratégica da UFRJ, com sua missão, visão de futuro e valores.

### Missão

Contribuir para a formação de cidadãos críticos, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, promovendo o avanço científico, tecnológico, artístico e cultural e uma sociedade mais justa, democrática e igualitária.

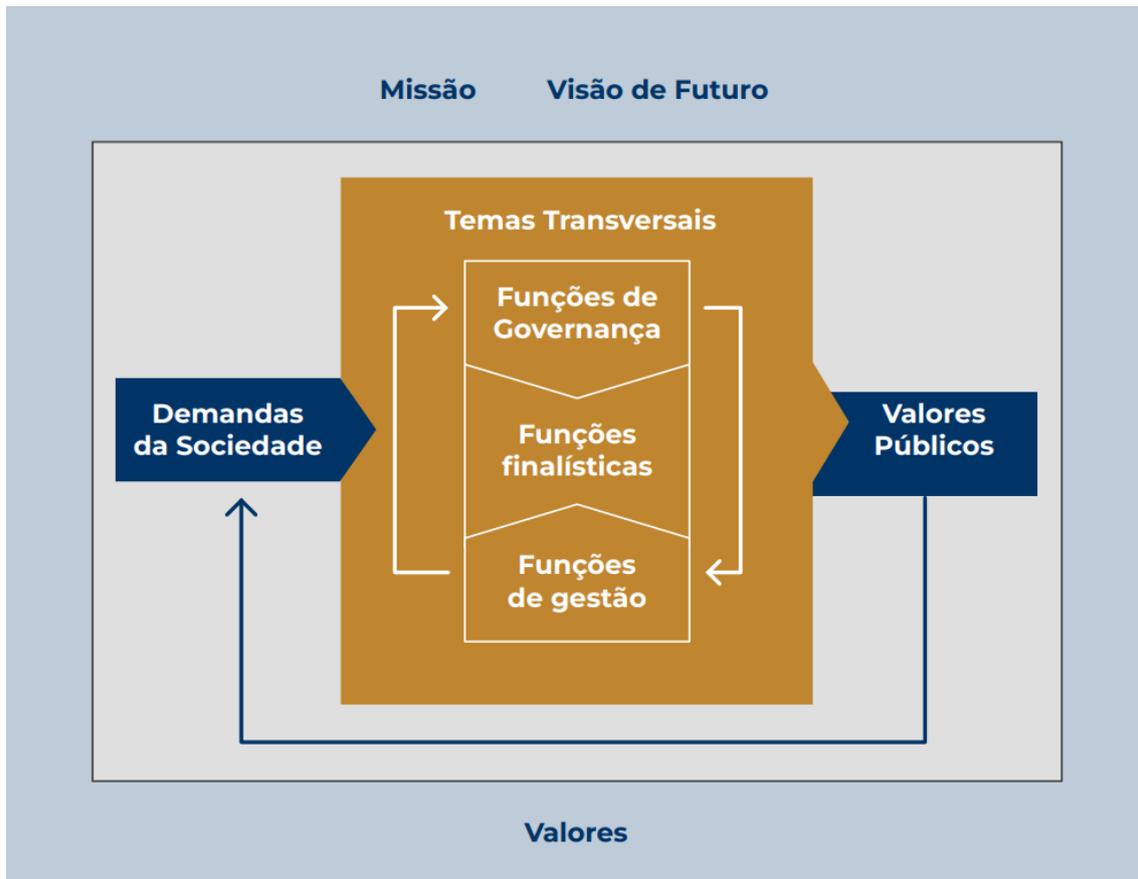
### Visão

Destacar-se na formação cidadã em diferentes áreas do saber, integrando-as de maneira a construir respostas para os desafios do nosso século e constituindo-se como um veículo de transformação sustentável da realidade socioeconômica e ambiental.

### Valores

- Excelência acadêmica;
- Liberdade de pensamento e expressão;
- Compromisso com a sustentabilidade social e ambiental;
- Ética, integridade pública e transparência;
- Respeito à diversidade;
- Defesa da autonomia universitária, didático-científica, administrativa e de gestão;
- Promoção dos direitos humanos, da democracia e da justiça social.

## CADEIA DE VALOR



### Missão

Contribuir para a formação de cidadãos críticos, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, promovendo o avanço científico, tecnológico, artístico e cultural e uma sociedade mais justa, democrática e igualitária.

### Visão de Futuro

Destacar-se na formação cidadã em diferentes áreas do saber, integrando-as de maneira a construir respostas para os desafios do nosso século, e constituindo-se como um veículo de transformação sustentável da realidade socioeconômica e ambiental.

### Valores

- Excelência acadêmica
- Liberdade de pensamento e expressão
- Compromisso com a sustentabilidade social e ambiental
- Ética, integridade pública e transparência
- Defesa da autonomia universitária, didático-científica, administrativa e de gestão
- Promoção dos direitos humanos, da democracia e da justiça social

### Valores Públicos

- Educação de qualidade, emancipadora e cidadã
- Cidadãos comprometidos com a sociedade
- Cultura
- Conhecimentos e Saberes
- Atenção à Saúde
- Mobilidade Social
- Ciência, Tecnologia e Inovação

### Funções de Governança

- Gestão de Riscos e Controles Internos
- Integridade, acesso à Informação e Transparência
- Decisões colegiadas
- Monitoramento e avaliação da estratégia
- Gestão de processos

### Funções de Gestão

- Gestão de Pessoas
- Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil
- Gestão da informação e comunicação social
- Gestão de Direitos Humanos
- Gestão de Infraestrutura, conservação e mobilidade
- Gestão dos Programas e Ações de Políticas Estudantis
- Gestão hospitalar
- Gestão acadêmica
- Gestão de risco de emergências e desastres
- Planejamento
- Gestão de contratações e patrimonial

### Funções Finalísticas

- Ensino
- Pesquisa
- Extensão

### Temas Transversais

- Sustentabilidade
- Diversidade
- Acessibilidade
- Internacionalização
- Inovação

## MACROPROCESSOS

<b>FUNÇÕES DE GOVERNANÇA</b>				
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Gestão de Riscos e Controles Internos</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Mapeamento de riscos	Sistematização do acompanhamento	Monitoramento contínuo dos riscos e dos planos de ação	
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Integridade, Acesso à Informação e Transparência</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Monitoramento das ações do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção	Mapeamento de riscos à integridade	Revisão do Plano de Integridade	Promoção de treinamento e capacitação em integridade pública
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Decisões colegiadas</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Estabelecimento de comunicação e articulação institucional			
	Avaliação de currículos	Análise de solicitação de vagas para docentes substitutos		Análise de processos
	Formulação de políticas para o ensino de graduação	Formulação de políticas para o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica		Formulação de políticas para monitoramento do desempenho acadêmico da graduação
	Discussão e deliberação sobre a Política de Pós-Graduação e Pesquisa na UFRJ	Estabelecimento dos grandes marcos do funcionamento da pós-graduação da UFRJ	Serviço como instância decisória para processos excepcionais	Acompanhamento do progresso acadêmico dos programas de pós-graduação

	Decisões colegiadas com ampla participação da comunidade acadêmica, reafirmando a autonomia universitária	Conselho de Extensão Universitária: diretrizes da política universitária de extensão		
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Monitoramento e Avaliação da Estratégia</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Sistematização e disponibilização de relatórios de desempenho da execução das metas do Plano Estratégico Institucional (PEI), que integra o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Apresentação do relatório ao Comitê Interno de Governança (Cigov/UFRJ), adotando as medidas necessárias após a avaliação		
	Acompanhamento dos planos de ação	Acompanhamento de projetos estratégicos	Acompanhamento de indicadores	
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Gestão de Processos</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Mapeamento de processos	Monitoramento de processos	Aprimoramento dos processos	
<b>FUNÇÕES DE GESTÃO</b>				
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Dimensionamento, recrutamento e seleção de pessoal	Desenvolvimento, capacitação e formação continuada de pessoal	Saúde e qualidade de vida	Administração de pessoal
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Conformidade contábil, análise e ajuste das demonstrações contábeis	Análise dos registros contábeis das unidades de natureza orçamentária, financeira, patrimonial e contas de controle	Prestação de contas de transferências voluntárias	Planejamento e elaboração da proposta orçamentária

	Execução e monitoramento orçamentário	Revisões e relatórios de acompanhamento	Execução das despesas: empenho, liquidação, tributação e pagamento	Transmissão e acompanhamento das obrigações acessórias e fiscais
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Gestão da Informação e Comunicação Social</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Planejamento estratégico da comunicação	Produção e disseminação de conteúdo	Governança estratégica e inovação em TIC	
	Comunicação interna e engajamento	Articulação com <i>stakeholders</i>	Gestão de dados e informação	
	Gestão da imagem institucional	Infraestrutura e operações de TIC	Gestão de sistemas e aplicações	
	Segurança e proteção de dados		Gestão de dados institucionais	
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Gestão de Direitos Humanos</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Atendimento e acolhimento de demandas	Promoção de direitos e enfrentamento a violências	Mediação e conciliação de conflitos	
	Análise e proposição de melhorias institucionais	Capacitação e cooperação interinstitucional	Qualidade no atendimento, comunicação, acesso e transparência à informação	
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Gestão de Infraestrutura, Conservação e Mobilidade</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Planejamento urbano dos campi	Orçamentação e análise de viabilidade	Gestão de projetos contra incêndio	

	Planejamento e projetos de engenharia e arquitetura	Fiscalização e acompanhamento de obras	Conservação de áreas comuns	Manutenção preventiva e corretiva das redes elétricas e hidráulicas
	Preservação e manutenção das áreas verdes e espaços para convivência		Gestão de resíduos sólidos e reciclagem	
	Otimização do transporte interno (ônibus e frota oficial)	Sinalização viária vertical e horizontal	Identificação de logradouros	Manutenção de vias, ciclovias e calçadas
	Segurança universitária			
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Gestão dos Programas e Ações de Políticas Estudantis</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Apoio material	Apoio à saúde e bem-estar estudantil	Integração pedagógica	Promoção da convivência e direitos humanos
	Promoção e educação em saúde		Atendimento e assistência à saúde	
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Gestão Hospitalar</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Integração das unidades de saúde		Governança e articulação institucional do CHS/UFRJ	
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Gestão Acadêmica</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Implantação de currículos de graduação e pós-graduação	Gerenciamento de oferta de disciplinas e outras atividades curriculares	Gerenciamento de matrículas de estudantes	
	Gerenciamento de bolsas acadêmicas de graduação	Coleta e disponibilização de dados para os processos regulatórios do MEC	Inserção da extensão nos currículos de graduação e pós-graduação	

	Gerenciamento de ações de extensão	Gerenciamento de atuação de estudantes nas ações de extensão	Gerenciamento de bolsas acadêmicas de extensão	Coleta e disponibilização de dados para fins de emissão de relatórios, para os processos regulatórios do MEC e demandas dos órgãos de controle
	Monitoramento da qualidade acadêmica dos programas de pós-graduação			
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Gestão de Risco de Emergências e Desastres</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Planejamento e governança de riscos de emergências e desastres	Monitoramento, alerta, avaliação de riscos e preparação	Resposta coordenada a incidentes	Recuperação e aprendizado institucional
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Planejamento</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Coordenação do processo de elaboração e revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Coordenação do processo de elaboração e revisão do Plano Estratégico Institucional (PEI)	Gerenciamento dos projetos estratégicos vinculados aos objetivos estratégicos da UFRJ	Elaboração das diretrizes e orientação das unidades da UFRJ quanto ao Plano de Desenvolvimento da Unidades (PDU)
<b>FUNÇÃO</b>	<b>Gestão de Contratações e Patrimonial</b>			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Gestão patrimonial e controle de imóveis	Gestão de estoque e movimentação de materiais	Suporte à comunidade acadêmica	
	Gestão de licitações	Fiscalização de contratos	Gestão patrimonial de bens móveis	
	Gestão de contratações	Definição de normas e procedimentos	Concessão de diárias e passagens	
<b>FUNÇÕES FINALÍSTICAS</b>				

FUNÇÃO	Ensino			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Operacionalização do acesso e registro aos cursos de graduação	Manutenção e aprimoramento constante do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica da Universidade	Gerenciamento e controle das atividades de estágio curricular obrigatório e não obrigatório	Cumprimento e adequação à legislação pertinente nos cursos de graduação
	Verificação de conformidade e emissão de diplomas graduação internos e externos	Acompanhamento dos processos regulatórios e avaliativos do MEC		Implantação e acompanhamento de programas internos e externos de bolsas acadêmicas
	Gerenciamento parcial das bolsas de iniciação científica e de pós-graduação	Gerenciamento de programas de internacionalização que envolvam discentes		Monitoramento da qualidade acadêmica dos programas de pós-graduação
FUNÇÃO	Pesquisa			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Gerenciamento de editais institucionais de pesquisa de grande porte	Coordenação institucional dos esforços de pesquisa da UFRJ	Monitoramento da qualidade dos projetos de pesquisa na UFRJ	Articulação com as diversas agências brasileiras de fomento
FUNÇÃO	Extensão			
<b>MACROPROCESSOS</b>	Promoção da integração da Universidade com a sociedade por meio da extensão, de forma indissociável ao ensino e à pesquisa		Realização de ações de extensão universitária como processo acadêmico definido e efetivado em função das exigências da realidade, indispensável na formação de estudantes e qualificação de professores e técnicos	

## MAPA ESTRATÉGICO

### Mapa Estratégico da UFRJ

#### Missão

Contribuir para a formação de cidadãos críticos, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, promovendo o avanço científico, tecnológico, artístico e cultural e uma sociedade mais justa, democrática e igualitária.

#### Visão

Destacar-se na formação cidadã em diferentes áreas do saber, integrando-as de maneira a construir respostas para os desafios do nosso século, e constituindo-se como um instrumento de transformação sustentável da realidade socioeconômica e ambiental.

#### Objetivos Estratégicos dos Temas Transversais

- **OE.1** Implementar e monitorar as políticas destinadas aos diferentes grupos de pessoas com deficiência, abrangendo mobilidade, acessibilidade, transtornos do espectro autista, altas habilidades e transtornos de aprendizagem
- **OE.2** Implementar e monitorar as políticas de ações afirmativas relacionadas ao acesso a cursos de graduação e pós-graduação; à diversidade étnico-racial e de gênero; e à proteção dos direitos das pessoas LGBTQIAPN+
- **OE.3** Fortalecer a articulação entre a Superintendência-Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Acessibilidade da UFRJ e os movimentos sociais, visando à construção e efetivação de políticas afirmativas que promovam a inclusão, a equidade e a diversidade no ambiente acadêmico
- **OE.4** Ampliar a transferência de tecnologia que gera recursos e reinveste em PD&I
- **OE.5** Fortalecer a internacionalização como forma de contribuir para a formação universitária de excelência e a integração global
- **OE.6** Implementar a Política de Sustentabilidade e Educação Regenerativa (SER), considerando os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) que integram a Agenda 2030 das Organizações das Nações Unidas (ONU)

## Objetivos Estratégicos das Funções Finalísticas

- **OE.7** Reduzir a evasão discente na graduação e na pós-graduação
- **OE.8** Reduzir a retenção discente na graduação e na pós-graduação
- **OE.9** Elevar o conceito dos programas de pós-graduação
- **OE.10** Ampliar os recursos para projetos de pesquisa
- **OE.11** Ampliar e diversificar as ações de extensão
- **OE.12** Fortalecer a política inter e intrainstitucional de formação inicial e continuada de professores para a educação básica

## Objetivos Estratégicos das Funções de Gestão

- **OE.13** Disseminar a cultura de planejamento, monitoramento e avaliação em nível estratégico (PDI), tático e operacional (PDU)
- **OE.14** Implementar a política de Desenvolvimento, Capacitação e Formação Continuada (DCFC) da UFRJ
- **OE.15** Elaborar e implementar a Política de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalhador da UFRJ
- **OE.16** Aprimorar mecanismos de gestão de informação e sistemas
- **OE.17** Ampliar o número de estudantes atendidos com ações de assistência estudantil e didático-pedagógicas
- **OE.18** Manter o acesso a bolsas e demais auxílios financeiros para estudantes de baixa renda, a depender da situação orçamentária
- **OE.19** Reduzir o número de ocorrências de roubos e furtos na Cidade Universitária
- **OE.20** Aumentar a oferta do sistema de transporte interno, aproximando o valor executado ao contratado
- **OE.21** Identificar prioridades para manutenção e reabilitação de bens imóveis da UFRJ
- **OE.22** Promover o fortalecimento das ações de assistência, ensino, pesquisa e extensão e integrar as atividades de gestão das unidades de saúde
- **OE.23** Aprimorar mecanismos e práticas de comunicação interna e externa, visando à garantia do direito à informação, ao combate às *fake news* e ao fortalecimento da imagem da UFRJ
- **OE.24** Aprimorar mecanismos de gestão de segurança cibernética e modernizar a infraestrutura tecnológica da Universidade
- **OE.25** Desenvolver estratégias interdisciplinares de gestão integral do risco de emergências e desastres para fortalecer a segurança
- **OE.26** Elaborar e implementar uma política de divulgação científica e de preservação do patrimônio cultural, além de atualizar a Política de Difusão Cultural da UFRJ
- **OE.27** Consolidar o processo de interiorização institucional, a fim de atender as necessidades das localidades distantes do campus central

## Objetivos Estratégicos das Funções de Governança

- **OE.28** Ampliar a adesão à Metodologia de Gestão de Riscos e implementar controles internos
- **OE.29** Promover uma cultura de integridade, ética e transparência na instituição
- **OE.30** Aprimorar mecanismos de gestão administrativa

## Valores

- Excelência acadêmica.
- Liberdade de pensamento e expressão.
- Compromisso com a sustentabilidade social e ambiental.
- Ética, integridade pública e transparência.
- Respeito à diversidade.
- Defesa da autonomia universitária, didático- científica, administrativa e de gestão.
- Promoção dos direitos humanos, da democracia e da justiça social.

## ALINHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AO PLANO PLURIANUAL

Objetivos Estratégicos do PDI UFRJ 2025-2029	Objetivos do Plano Plurianual 2024-2027		
	Eixo 1: Desenvolvimento social e garantia de direitos	Eixo 2: Desenvolvimento econômico e sustentabilidade socioambiental e climático	Eixo 3: Defesa da democracia e reconstrução do Estado e da soberania
OE. 15 Elaborar e implementar a Política de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalhador da UFRJ	Ampliar o acesso ao esporte e às atividades físicas, com foco na formação, no desenvolvimento e na qualidade de vida.	-	-
OE. 29 Promover uma cultura de integridade, ética e transparência na instituição	-	-	Ampliar a democracia participativa, a transparência e o controle social
OE. 18 Manter o acesso a bolsas e demais auxílios financeiros para estudantes de baixa renda, a depender da situação orçamentária	Promover os direitos humanos como instrumento de inclusão social e proteção de pessoas e grupos vítimas de injustiças e opressões	Ampliar a geração de oportunidade dignas de trabalho e emprego com a inserção produtiva dos mais pobres	-
OE. 19 Reduzir o número de roubos e furtos na Cidade Universitária	Fortalecer a segurança pública cidadã e integrada, articulando prevenção e uso qualificado da ação policial	-	-
OE 22. Promover o fortalecimento e das ações de assistência, ensino, pesquisa e extensão e integrar as atividades de gestão das unidades de saúde	Ampliar o acesso da população à saúde pública de qualidade por meio do fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS)	-	-

<p>OE. 4 Ampliar a transferência de tecnologia que gera recursos e reinveste em PD&amp;I</p>	-	<p>Ampliar o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação para o fortalecimento do Sistema Nacional de CT&amp;I, a cooperação Estado-institutos de pesquisa-empresas e a cooperação internacional para superação de desafios tecnológicos e ampliação da capacidade de inovação</p>	-
<p>OE. 3 Fortalecer a articulação entre a Superintendência-Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Acessibilidade e os movimentos sociais, visando à construção e efetivação de políticas afirmativas que promovam a inclusão, a equidade e a diversidade no ambiente acadêmico</p>	<p>Promover os direitos humanos como instrumento de inclusão social e proteção de pessoas e grupos vítimas de injustiças e opressões. Promover os direitos dos povos indígenas, quilombolas e populações tradicionais, assegurando vida digna e cidadania com a valorização da sua cultura, tradições, modos de vida e conhecimentos</p>	<p>Reduzir as desigualdades regionais com maior equidade de oportunidades</p>	<p>Aperfeiçoar o sistema de justiça para ampliação do acesso e exercício de direitos</p>
<p>OE. 26 Elaborar e implementar uma política de divulgação científica e de preservação do patrimônio cultural, além de atualizar a Política de Difusão Cultural da UFRJ</p>	<p>Fortalecer a economia criativa, a memória e a diversidade cultural, valorizando a arte e a cultura popular em todas as suas formas de expressão</p>	-	-
<p>OE. 24 Aprimorar mecanismos de gestão de segurança cibernética e modernizar a infraestrutura tecnológica da Universidade</p>	-	<p>Promover a transformação digital da economia, a inclusão digital e a disseminação da internet de alta velocidade</p>	-
<p>OE. 12 Fortalecer a política inter e intrainstitucional de formação inicial e continuada de professores para a educação básica</p>	<p>Ampliar a qualidade dos ensinos médio, técnico e superior preparando cidadãos e cidadãs para lidar com os desafios profissionais e éticos em um mundo em intensa transformação tecnológica</p>	-	-

OE. 5 Fortalecer a internacionalização como forma de contribuir para a formação universitária de excelência e a integração global	-	Ampliar a atuação do Brasil no comércio internacional de bens e serviços, diversificando a pauta e o destino das exportações brasileiras	Promover a cooperação internacional e o desenvolvimento regional integrado
OE. 6 Implementar a Política de Sustentabilidade e Educação Regenerativa (SER), considerando os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) que integram a Agenda 2030 das Organizações das Nações Unidas (ONU)	Incentivar a transição para cidades criativas e sustentáveis, com investimentos integrados em mobilidade, habitação, saneamento básico, equipamentos sociais e infraestrutura	Conservar, restaurar e usar de forma sustentável o meio ambiente; garantir a segurança energética do país, com expansão de fontes limpas e renováveis e a maior eficiência energética; ampliar a segurança hídrica para garantir os usos múltiplos da água, priorizando a eficiência e o uso racional	-
OE. 25 Desenvolver estratégias interdisciplinares de gestão integral do risco de emergências e desastres para fortalecer a segurança	-	Ampliar as capacidades de prevenção, gestão de riscos e resposta a desastres e adaptação às mudanças climáticas	-

## ALINHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Objetivo(s) Estratégico(s) Alinhado(s) aos ODS	
<p>OE. 1 Implementar e monitorar as políticas destinadas aos diferentes grupos de pessoas com deficiência, abrangendo mobilidade, acessibilidade, transtornos do espectro autista, altas habilidades e transtornos de aprendizagem</p>	 <p>1 ERRADICAÇÃO DA POBREZA</p> <p>4 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE</p>
<p>OE. 2 Implementar e monitorar as políticas de ações afirmativas relacionadas ao acesso a cursos de graduação e pós-graduação; à diversidade étnico-racial e de gênero; e à proteção dos direitos das pessoas LGBTQIAPN+</p>	 <p>2 FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL</p> <p>18 IGUALDADE ÉTNICO-RACIAL</p>
<p>OE. 3 Fortalecer a articulação entre a Superintendência-Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Acessibilidade e os movimentos sociais, visando à construção e efetivação de políticas afirmativas que promovam a inclusão, a equidade e a diversidade no ambiente acadêmico</p>	 <p>2 FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL</p> <p>18 IGUALDADE ÉTNICO-RACIAL</p>

<p>OE. 4 Ampliar a transferência de tecnologia que gera recursos e reinveste em PD&amp;I</p>	 <p>9 INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA</p>
<p>OE. 5 Fortalecer a internacionalização como forma de contribuir para a formação universitária de excelência e a integração global</p>	   <p>4 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE</p> <p>16 PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES</p> <p>17 PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO</p>

<p>OE. 6 Implementar a Política de Sustentabilidade e Educação Regenerativa (SER), considerando os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) que integram a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU)</p>	
<p>OE. 7 Reduzir a evasão discente na graduação e na pós-graduação</p>	

<p>OE. 8 Reduzir a retenção discente na graduação e na pós-graduação</p>	 
<p>OE. 9 Elevar o conceito dos programas de pós-graduação</p>	
<p>OE. 10 Ampliar os recursos para projetos de pesquisa</p>	 
<p>OE. 11 Ampliar e diversificar as ações de extensão</p>	

<p>OE. 12 Fortalecer a política inter e intrainstitucional de formação inicial e continuada de professores para a educação básica</p>	 
<p>OE. 13 Disseminar a cultura de planejamento, monitoramento e avaliação em nível estratégico (PDI), tático e operacional (PDU)</p>	
<p>OE. 14 Implementar a Política de Desenvolvimento, Capacitação e Formação Continuada (DCFC) da UFRJ</p>	
<p>OE. 15 Elaborar e implementar a Política de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalhador da UFRJ</p>	  

<p>OE. 16 Aprimorar mecanismos de gestão de informação e sistemas</p>	 
<p>OE. 17 Ampliar o número de estudantes atendidos com ações/atividades de assistência estudantil e didático-pedagógicas.</p>	  
<p>OE. 18 Manter o acesso a bolsas e demais auxílios financeiros para estudantes de baixa renda, a depender da situação orçamentária</p>	   
<p>OE. 19 Reduzir o número de roubos e furtos na Cidade Universitária</p>	

<p>OE. 20 Aumentar a oferta do sistema de transporte interno, aproximando o valor executado ao contratado</p>	
<p>OE. 21 Identificar prioridades para manutenção e reabilitação de bens imóveis da UFRJ</p>	
<p>OE 22. Promover o fortalecimento e das ações de assistência, ensino, pesquisa e extensão e integrar as atividades de gestão das unidades de saúde</p>	   
<p>OE. 23 Aprimorar mecanismos e práticas de comunicação interna e externa, visando à garantia do direito à informação, ao combate às <i>fake news</i> e ao fortalecimento da imagem da UFRJ</p>	

<p>OE 24. Aprimorar mecanismos de gestão de segurança cibernética e modernizar a infraestrutura tecnológica da Universidade</p>	 
<p>OE. 25 Desenvolver estratégias interdisciplinares de gestão integral do risco de emergências e desastres para fortalecer a segurança</p>	 
<p>OE. 26 Elaborar e implementar uma política de divulgação científica e de preservação do patrimônio cultural, além de atualizar a Política de Difusão Cultural da UFRJ</p>	 
<p>OE. 27 Consolidar o processo de interiorização institucional, a fim de atender as necessidades das localidades distantes do campus central</p>	

<p>OE 28. Ampliar a adesão à Metodologia de Gestão de Riscos e implementar controles internos</p>	 <p>13 AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA</p>
<p>OE. 29 Promover uma cultura de integridade, ética e transparência na instituição</p>	  <p>16 PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES</p> <p>17 PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO</p>
<p>OE. 30 Aprimorar mecanismos de gestão administrativa</p>	 <p>4 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE</p>

## PAINEL DE INDICADORES E METAS

Objetivos Estratégicos	Indicadores		Situação atual (2024)	Metas por ano					Ações, projetos e/ou programas	Responsável
	Descrição	Cálculo		2025	2026	2027	2028	2029		
Objetivos Estratégicos dos Temas Transversais										
OE 1. Implementar e monitorar as políticas destinadas aos diferentes grupos de pessoas com deficiência, abrangendo mobilidade, acessibilidade, transtornos do espectro autista, altas habilidades e transtornos de aprendizagem	Percentual de implementação do projeto	(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100%	25%	50%	80%	80%	80%	90%	Projeto Pedagogias inclusivas	Sgaada
OE 2. Implementar e monitorar as políticas de ações afirmativas relacionadas ao acesso a cursos de graduação e	Percentual de implementação do projeto	(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100%	60%	80%	80%	80%	100%	100%	Projeto Formação Sgaada	

<p>pós-graduação; à diversidade étnico-racial e de gênero; e à proteção dos direitos das pessoas LGBTQIAPN+</p>										
<p>OE 3. Fortalecer a articulação entre a Superintendência-Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Acessibilidade da UFRJ e os movimentos sociais, visando à construção e efetivação de políticas afirmativas que promovam a inclusão, a equidade e a diversidade no ambiente acadêmico</p>	<p>Percentual de implementação do projeto</p>	<p>(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100%</p>	<p>60%</p>	<p>80%</p>	<p>80%</p>	<p>80%</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>	<p>Projeto Articulação com movimentos sociais</p>	

<p>OE 4. Ampliar a transferência de tecnologia que gera recursos e reinveste em PD&amp;I</p>	<p>Percentual de implementação do projeto</p>	<p>(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100%</p>	<p>0%</p>	<p>20%</p>	<p>40%</p>	<p>60%</p>	<p>80%</p>	<p>100%</p>	<p>Projeto Ampliação da visibilidade interna e externa da inovação na UFRJ, visando à ampliação da transferência de tecnologia</p>	<p>InovaUFRJ</p>
<p>OE 5. Fortalecer a internacionalização como forma de contribuir para a formação universitária de excelência e a integração global</p>	<p>Percentual de implementação dos programas e projetos</p>	<p>(Total de ações concluídas / Total de ações previstas) × 100%</p>	<p>0%</p>	<p>20%</p>	<p>40%</p>	<p>60%</p>	<p>80%</p>	<p>100%</p>	<p>Programa de internacionalização no ensino da graduação e na pós-graduação</p> <p>Projetos de mobilidade para estudantes e servidores</p> <p>Projeto de internacionalização da extensão</p> <p>Projeto de criação de um ambiente plurilinguístico e multicultural</p> <p>Projeto de</p>	<p>SGRI</p>

									formação continuada da equipe da SGRI	
OE 6. Implementar a Política de Sustentabilidade e Educação Regenerativa (SER), considerando os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) que integram a Agenda 2030 das Organizações das Nações Unidas (ONU)	Percentual de implementação da política	(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100%	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Programa de Sustentabilidade e Educação Regenerativa  Projeto de uso eficiente de energia elétrica  Projeto de uso eficiente de água  Projeto de adequação das infraestruturas e implementação de soluções sustentáveis no	Coordenação SER

									<p>saneamento ambiental</p> <p>Projeto de elaboração, divulgação e atualização do site SER/UFRJ</p> <p>Projeto de participação colaborativa na integração da divulgação da SER/UFRJ</p> <p>Projeto de transição e Futuro sustentáveis: redesenhando os espaços universitários da UFRJ</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

									<p>Universidade, cidade e sustentabilidade: projetos e patrimônio</p> <p>Projeto de ambientalização curricular no ensino, pesquisa e extensão</p> <p>Projeto de formação em Educação Regenerativa no ensino, pesquisa e extensão</p> <p>Projeto de estratégias de enfrentamento para períodos de calor extremo</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Objetivos Estratégicos das Funções Finalísticas										
OE 7. Reduzir a evasão discente na graduação e na pós-graduação	Percentual de evasão após 3 anos de curso (graduação)	(Total de alunos evadidos no ano da meta / Total de ingressantes 3 anos antes) × 100%	23%	22%	20%	18%	16%	15%	Projeto de combate à evasão discente na graduação	PR-1

	Percentual de alunos que cancelaram a matrícula, exceto por conclusão e insuficiência (pós-graduação)	(Número de alunos que cancelaram matrícula / Total de alunos matriculados) × 100%	9%	8%	7%	6%	5%	5%	Projeto de combate à evasão discente na pós-graduação	PR-2
OE 8. Reduzir a retenção discente na graduação e na pós-graduação	Percentual de implementação do projeto (graduação)	(Total de ações concluídas / Total de ações previstas) × 100%	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Projeto de combate à retenção discente na graduação	PR-1

	<p>Percentual de alunos com tempo superior ao padrão de conclusão de cursos no mestrado e doutorado (pós-graduação)</p>	<p>[(Total de alunos no mestrado há mais de 2 anos + Total de alunos no doutorado há mais de 4 anos) / Total de alunos matriculados] × 100%</p>	22%	20%	18%	15%	13%	12%	<p>Projeto de combate à retenção discente na pós-graduação</p>	PR-2
--	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--	------

OE 9. Elevar o conceito dos programas de pós-graduação	Número de programas que elevaram a classificação na UFRJ	Total de programas com conceito superior ao de 2024 - Total de programas com conceito inferior ao de 2024	Programas com: Conceito A – 5; Conceito 3 – 12; Conceito 4 – 37; Conceito 5 – 31; Conceito 6 – 26; Conceito 7 – 25	0	5*	-	-	-		PR-2
OE 10. Ampliar os recursos para projetos de pesquisa	Percentual de recursos obtido pela UFRJ nos editais Finep Expansão e Centros Temáticos	(Total arrecadado pela UFRJ / Total disponibilizado pela Finep) × 100%	58%	100%	100%	100%	100%	100%	Projeto UFRJ na Fronteira do Conhecimento	PR-2

OE 11. Ampliar e diversificar as ações de extensão	Número de ações de extensão desenvolvidas no ano	Total de ações de extensão atuais × Taxa de aumento (5%)	2.150	2.257	2.364	2.471	2.578	2.685	Projeto de expansão e diversificação das ações de extensão	PR-5
	Número de ações de extensão destinadas à rede pública de educação básica	Total de ações de extensão destinadas à rede pública de educação básica × Taxa de aumento (5%)	373	392	411	430	449	468	Projeto de fortalecimento da relação das ações de extensão da UFRJ com a rede pública de educação básica	PR-5
OE 12. Fortalecer a política inter e intrainstitucional de formação inicial e continuada de professores para a educação básica	Percentual de implementação do projeto	(Total de ações realizadas / Total de ações previstas) × 100%	10%	30%	50%	70%	90%	100%	Projeto Casa Comum	CFP
Objetivos Estratégicos das Funções de Gestão										

OE 13. Disseminar a cultura de planejamento, monitoramento e avaliação em nível estratégico (PDI), tático e operacional (PDU)	Percentual de implementação do projeto	(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100%	0%	50%	100%	-	-	-	Projeto de implementação de gestão de projetos estratégicos institucionais	PR-3
	Percentual de unidades que implementaram os PDU vinculados ao PDI	(Total de unidades com PDU / Total de unidades) × 100%	0%	2%	10%	20%	40%	80%	Projeto de implementação e monitoramento dos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDU)	
	Percentual de implementação do projeto	(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100%	0%	25%	50%	100%	-	-	Projeto de implementação da metodologia de avaliação de resultados das estratégias institucionais	PR-3 e PR-6

OE 14. Implementar a política de Desenvolvimento, Capacitação e Formação Continuada (DCFC) da UFRJ	Percentual de implementação da Política de DCFC	(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100	20%	40%	60%	70%	80%	100%	Projeto de implementação da Política de Desenvolvimento, Capacitação e Formação Continuada (DCFC) da UFRJ	PR-4
OE 15. Elaborar e implementar a Política de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalhador da UFRJ	Percentual de implementação do projeto	(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Projeto Política de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalhador da UFRJ	PR-4
OE 16. Aprimorar mecanismos de gestão de informação e sistemas	Percentual de implementação do projeto	(Total de etapas concluídas dos projetos e programas / Total de etapas previstas) × 100%	5%	20%	40%	60%	80%	100%	Projeto de aprimoramento da gestão acadêmica	PR-1

Percentual de implementação do projeto	(Total de etapas concluídas dos projetos e programas / Total de etapas previstas) × 100%	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Projeto de planejamento e implementação de Sistema de Informações Gerenciais	PR-3, PR-6 e SGTIC
Percentual de implementação do projeto	(Total de etapas concluídas dos projetos e programas / Número de etapas previstas) × 100%	2%	50%	70%	100%			Projeto de automatização da gestão do fluxo de medição, faturamento e pagamento de contratações	SGTIC, PR-3 e PR-6

OE 17. Ampliar o número de estudantes atendidos com ações de assistência estudantil e didático-pedagógicas.	Número de estudantes atendidos com ações didático-pedagógicas	Total de estudantes atendidos + 10% do total	5.125	5.878	6.466	7.113	7.824	8.606	Projeto de ampliação do número de estudantes atendidos com ações de assistência estudantil (saúde, atenção psicossocial, esporte e lazer, moradias estudantis, auxílios e bolsas para estudantes em vulnerabilidade socioeconômica e restaurantes universitários) e didático-pedagógicas	PR-7
	Número de estudantes atendidos com ações de saúde e atenção psicossocial	Total de estudantes atendidos + 10% do total	500	550	665	731	804	884		
	Número de estudantes atendidos com ações de esporte lazer e cultura	Total de estudantes atendidos + 10% do total	3.967	4.364	4.800	5.280	5.808	6.389		

OE 18. Manter o acesso a bolsas e demais auxílios financeiros para estudantes de baixa renda, a depender da situação orçamentária	Número de bolsistas atendidos	-	6.115	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	Projeto de manutenção de bolsas e auxílios financeiros para estudantes de baixa renda	PR-7
OE 19. Reduzir o número de ocorrências de roubos e furtos na Cidade Universitária	Taxa de variação de ocorrências	$(\text{Quantidade de ocorrências no ano atual} / \text{Quantidade de ocorrências no ano anterior}) \times 100\%$	100% (valor de referência)	98%	90%	80%	70%	60%	Projeto de integração das forças de segurança com o uso de tecnologia	PU
OE 20. Aumentar a oferta do sistema de transporte interno, aproximando o valor executado ao contratado	Percentual de execução do valor contratado	$1 - [(\text{R\$ contratados} - \text{R\$ feitos}) / \text{R\$ contratados}]$	85%	85%	86%	87%	88%	> 90%	Projeto de melhoria do sistema de transporte público por ônibus na Cidade Universitária	PU

OE 21. Identificar prioridades para manutenção e reabilitação de bens imóveis da UFRJ	Percentual de imóveis vistoriados (área construída)	(Total de área construída de imóveis vistoriados / Total de área construída de imóveis da UFRJ) × 100%	76%	90%	95%	100%	-	-	Projeto Reab: avaliar e identificar prioridades para manutenção e reabilitação de bens imóveis da UFRJ	ETU
---	---	--	-----	-----	-----	------	---	---	--	-----

	Percentual de edificações com projetos que atendam as exigências do CBMERJ	(Total de edificações com projetos com exigências adequadas segundo critérios do CBMERJ / Total de edificações da UFRJ) x 100	25%	30%	40%	50%	65%	75%	Elaboração de projetos de Segurança Contra Incêndio e Pânico (SCIP), acompanhamento de processos junto ao CBMERJ, vistoria e revisão técnica das edificações.	ETU
OE 22. Promover o fortalecimento das ações de assistência, ensino, pesquisa e extensão e integrar as atividades de	Percentual de implementação do projeto	(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) x 100%	20%	40%	60%	80%	90%	100%	Projeto de fortalecimento das ações de assistência, ensino, pesquisa e extensão e integração das	CHS



			0%	20%	40%	60%	80%	100%	<p>Projeto de comunicação, informação e melhorias na qualidade do atendimento na UFRJ</p> <p>Projeto de promoção de direitos e enfrentamento às diferentes formas de violências no ambiente universitário</p> <p>Projeto de acesso e transparência à informação na UFRJ</p> <p>Projeto de gestão de conflitos e promoção de cultura de paz</p>	Ouvidoria
	Percentual de implementação do projeto	(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100%								

OE 24. Aprimorar mecanismos de gestão de segurança cibernética e modernizar a infraestrutura tecnológica da Universidade	Percentual de atendimento de incidentes (monitoramento contínuo)	(Total de incidentes atendidos / Total de incidentes informados) × 100%	77%	85%	90%	90%	90%	90%	Projeto diagnóstico da infraestrutura de TIC para identificar vulnerabilidades dos ativos mapeados para o sistema de gestão de inventário GLPI	SGTIC
	Percentual de unidades controladas pelo inventário	(Total de unidades gerenciadas / Total de unidades existentes) × 100%	40%	60%	70%	80%	90%	100%	Projeto Políticas e procedimentos para gerenciamento e controle de inventário de TIC	

<p>Percentual de renovação da infraestrutura tecnológica</p>	<p>(Total de equipamentos modernizados ou adquiridos / Total de equipamentos de infraestrutura tecnológica) × 100%</p>	15%	25%	35%	50%	65%	80%	<p>Projeto de Renovação da Infraestrutura Tecnológica</p>
<p>Percentual de expansão de infraestrutura tecnológica</p>	<p>(Total de equipamentos adquiridos / Total de equipamentos de infraestrutura tecnológica) × 100%</p>	0%	10%	15%	20%	25%	30%	<p>Projeto de Expansão da Infraestrutura de TIC</p>

<p>OE 25. Desenvolver estratégias interdisciplinares de gestão integral do risco de emergências e desastres para fortalecer a segurança</p>	<p>Percentual de etapas concluídas da estruturação do Centro de Estudos e Pesquisas em Emergências e Desastres da UFRJ (Ceped)</p>	<p>(Total de etapas concluídas na criação do Ceped / Total de etapas previstas) × 100%</p>	0%	25%	50%	75%	90%	100%	<p>Projeto Estratégias interdisciplinares de gestão integral do risco de emergências e desastres</p>	Ceped
<p>OE 26. Elaborar e implementar uma política de divulgação científica e de preservação do patrimônio cultural, além de</p>	<p>Percentual de implementação dos programas e projetos</p>	<p>(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100%</p>	10%	20%	40%	60%	80%	100%	<p>Projeto de elaboração da Política de Divulgação Científica e atualização da Política Cultural da UFRJ</p>	FCC

atualizar a Política de Difusão Cultural da UFRJ	Percentual de implementação dos programas e projetos	(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100%	20%	40%	80%	80%	100%	Restauração e reconstrução do Museu Nacional	FCC (Museu)
	Percentual de implementação dos programas e projetos	(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100%	57%	69%	100%			Projeto de implantação do Campus de Pesquisa e Ensino do Museu Nacional – 1ª Fase	FCC (Museu)

<p>OE 27. Consolidar o processo de interiorização institucional, a fim de atender as necessidades das localidades distantes do campus central</p>	<p>Percentual de implementação do projeto</p>	<p>(Total de ações concluídas / Total de ações previstas) × 100%</p>	<p>0%</p>	<p>20%</p>	<p>40%</p>	<p>60%</p>	<p>80%</p>	<p>100%</p>	<p>Projeto Espaço físico e estrutura física: salas de aula, laboratórios, restaurante universitário, residência estudantil, biblioteca e auditórios.</p> <p>Projeto Gestão financeira</p> <p>Projeto de ampliação do número de cursos de graduação e dos programas de pós-graduação.</p> <p>Projeto de registro dos institutos do CM/UFRJ no Siorg</p> <p>Projeto Inovação, Pesquisa, Desenvolvimento</p>	<p>Centro Multidisciplinar Macaé e Campus de Caxias</p>
---	---	--	-----------	------------	------------	------------	------------	-------------	---	---

										Tecnológico e Extensão (campus Duque de Caxias).	
Objetivos Estratégicos das Funções de Governança											
OE 28. Ampliar a adesão à Metodologia de Gestão de Riscos e implementar controles internos	Percentual de unidades atendidas	Total de unidades atendidas / Total de unidades previstas a serem atendidas	10%	20%	40%	60%	80%	100%	Projeto de incentivo à adesão à Metodologia de Gestão de Riscos e implementação de controles internos	PR-6	
OE 29. Promover uma cultura de integridade, ética e transparência na instituição	Percentual de implementação do projeto	(Total de etapas concluídas / Total de etapas previstas) × 100%	20%	36%	52%	68%	84%	100%	Projeto de diagnóstico de percepção de problemas ligados à integridade na comunidade universitária  Projeto de Conscientização Contra o Assédio	PR-6, Ouvidoria, Comissão de Ética, Corin	

									Projeto de Conscientização contra o Conflito de Interesses  Projeto de Conscientização contra o Nepotism o	
OE 30. Aprimorar mecanismos de gestão administrativa	Percentual de implementaçã o do projeto	(Total de etapas concluídas dos projetos e programas / Total de etapas previstas) × 100%	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Projeto de implementação de metodologia de gestão de processos	PR-6
	Percentual de implementaçã o do projeto	(Total de etapas concluídas dos projetos e programas / Total de etapas previstas) × 100%	10%	30%	50%	70%	90%	100%	Projeto de consolidação do Programa de Dimensionamento de Pessoal (Prodim)	PR-4

\* A avaliação da Capes é quadrienal, acontecendo em 2025 e 2029, com resultados apenas em 2026 e 2030. Assim sendo, só será possível observar mudanças nesse índice em 2026.

## APÊNDICE A: ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – PDI 2025-2029

CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO										
Nome do Projeto:										
Unidade Responsável pelo Projeto:										
Coordenação do Projeto:										
Unidades Envolvidas:										
Objetivo estratégico do PDI 2025-2029:										
<b>Cronograma</b> Data de início: Data de término:										
Objetivo do Projeto:										
Resultados Esperados:										
Orçamento Estimado:										

ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETOS (EAP)										
Etapas e ações do projeto	Descrição de ações	Data de início	Data de fim	Situação atual	Grau de importância (1 a 3) (coluna C)	Índice	% cumprida	Total	Setores responsáveis	Justificativas
<b>1. Etapa 1</b>		29/01/2025	28/02/2025	Concluída	1		Finalizada			
1.1 – Ação 1		x	x	Previsto	1	14,30%	0,00%	0,00%		
1.2 – Ação 2		x	x	Previsto	1		0,00%			

1.3 – Ação 3		x	x	Previsto	1		0,00%			
1.4 – Ação 4		x	x	Previsto	1		0,00%			
1.5 – Ação 5		x	x	Previsto	1		0,00%			
1.6 – Ação 6		x	x	Previsto	1		0,00%			
1.7 – Ação 7		x	x	Previsto	1		0,00%			
1.8 – Ação 8		x	x	Previsto	1		0,00%			
<b>2. Etapa 2</b>		01/03/ 2025	02/06/ 2025	Em andam ento	1		<b>NÃO CONC L.</b>			
2.1 – Ação 1		x	x	Previsto	1					

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1.465, de 12 de julho de 2001**. Estabelece critérios e procedimentos para o processo de credenciamento de instituições de educação superior do sistema federal de ensino. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/P1465.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm). Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg,...2020a. Disponível em: <https://www.gov.br/funarte/pt-br/aceso-a-informacao-lai/institucional/governanca-institucional/gestao-estrategica/plano-estrategico-funarte/legislacao/instrucao-normativa-ndeg-24-de-18-de-marco-de-2020.pdf/view>. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica** v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020. 2020b. Disponível em : [https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/planejamento\\_estrategico\\_arquivos/livros\\_guias\\_publicacoes/guia-tecnico-de-gestao-estrategica-enap-2021.pdf](https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/planejamento_estrategico_arquivos/livros_guias_publicacoes/guia-tecnico-de-gestao-estrategica-enap-2021.pdf). Acesso em: 12 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024**. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2024 a 2027. 2024a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2024/lei/L14802.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14802.htm). Acesso em: 10 abr. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. **Transversalidade nas políticas públicas, no plano e no orçamento**. Brasília: Subsecretaria de Temas Transversais/SOF/MPO, 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/orcamento/arquivos/guia1-geral-web.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Portaria nº 4.165, de 06 de maio de 2025**. Dispõe sobre a reestruturação da Comissão de Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ – UFRJ, 2025. Disponível em: <https://siarq.ufrj.br/boletim-ufrj-2/boletim-ufrj-2025/>. Acesso em: 15 abr. 2025