



UFRRJ UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFRRJ 2023-2027

Diretrizes e Metodologia ETAPA I

Outubro 2022

Responsáveis:

Reitor:

Prof. Dr. Roberto de Souza Rodrigues

Vice-Reitor:

Prof. Dr. Cesar Augusto Da Ros

Pró-reitor de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI):

Ms. Rejane da Silva Santos Santiago

Pró-reitor adjunto de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI):

DSc. Thais Alves Gallo Andrade

Equipe responsável pela proposta do PDI 2023-2027:

Caroline Leal Ferreira - CODIN

Daniel de Ornellas Dias - CODIN

Denis Bonincenha Ferreira - PROPLADI

Michel Pereira Lessa Simões - CODIN

Thais Alves Gallo Andrade - CODIN

Beatriz Quiroz Villardi – Departamento Administração Pública e Programa de Gestão e Estratégia (ICSA/UFRRJ) (Revisora)

Sumário

INTRODUÇÃO	4
1. POR QUE REALIZAR O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)?	5
1.1 Um breve histórico da criação do PDI como instrumento legal	5
2- O PDI PODE SER UTILIZADO COMO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UFRRJ?.....	12
3. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONSTRUÇÃO DO PDI... 13	
3.1 Governança do PDI	15
3.2 Revisão PDI 2018-2022 e SWOT 2017	17
3.2.1 Avaliação do PDI 2018-2022.....	17
3.2.2 Revisão do diagnóstico de 2017	17
3.3 Proposta de Valor	18
3.4 Excertos da Missão, da Visão e dos princípios da UFRRJ.....	18
3.5 Levantamento das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	20
3.6 S.W.O.T. cruzada	21
3.7 Estratégias a partir da S.W.O.T. cruzada e perspectivas dos Indicadores Balanceados de Desempenho (BSC).....	23
3.8 Elaboração do Mapa Estratégico da Instituição	24
3.9 Objetivos e Resultados- Chave (<i>Objectives & Key Results - OKRs</i>)	25
4. Referências	27

INTRODUÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um instrumento legal com previsão de cinco anos para execução, importante para o planejamento institucional e obrigatório para as Instituições de Ensino Superior (IES). Mais que um instrumento legal, o PDI é importante para nortear as ações da instituição, a fim de alcançar os objetivos estratégicos e VISÃO de longo prazo da UFRRJ.

Esta proposta para elaboração do PDI 2023-2027 é composta por elementos metodológicos utilizados no PDI anterior (2018-2022), com adaptações, tendo em vista as aprendizagens obtidas ao longo dos anos, além de referências de outros órgãos, instituições e setores públicos. Assim, na sua estrutura é considerada a MISSÃO, VISÃO e PRINCÍPIOS da UFRRJ. A partir da VISÃO será realizado o levantamento das Forças, Oportunidades e Fraquezas, Ameaças (Matriz FOFA ou SWOT) e SWOT cruzada, o mapa estratégico fundamentado nos Indicadores Balanceados de Desempenho (*Balanced Scorecard* - BSC), dos mapas estratégicos específicos e os Objetivos e Resultados-Chave (*Objectives & Key Results* - OKRs).

O PDI será elaborado por grupos de trabalho compostos por membros dos representantes de governança do PDI, indicados pelo CONSU.

A expectativa é que o PDI 2023-2027 seja finalizado em três meses, para tanto, é crucial que todos os colaboradores priorizem e se comprometam com a elaboração do instrumento. O atraso na elaboração desta proposta, e conseqüentemente do PDI, foi ocasionado pelo advento da pandemia de COVID-19.

A Pro-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI) foi um dos setores que não parou suas atividades neste período de afastamento social, tendo em vista que possui em sua estrutura duas coordenações de sustentação da UFRRJ, a saber: Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (COTIC) e Coordenadoria de Projetos de Engenharia e Arquitetura (COPEA).

A instabilidade econômica e política constitui outro fator desafiador a realização do PDI 2023-2027. Nos últimos anos a execução de diversos objetivos estratégicos foi prejudicada pelos vários cortes realizados nas IES.

Elaborar o PDI 2023-2027 dentro deste contexto é desafiador para todos os envolvidos.

1. POR QUE REALIZAR O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)?

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado para um período de 5 anos, auxilia aos gestores indicando a **prioridade para a realização das ações** a serem desenvolvidas na UFRRJ, com a finalidade de alcançar sua Missão institucional. O PDI também propõe diretrizes institucionais pedagógicas e estruturas organizacionais que são ou/e serão desenvolvidas pela Instituição de Ensino Superior (IES).

1.1 Um breve histórico da criação do PDI como instrumento legal

Com a implementação da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), instituída pela Lei Federal nº 9.394 de 20/12/1996, foram desenvolvidas diretrizes e bases para todas as instituições de ensino no país. O Art. 9º da LDB delibera sobre a responsabilidade da União em assegurar o processo nacional de rendimento escolar e de avaliação do ensino superior, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino (Incisos VI e VIII).

Conforme a **Quadro 1** abaixo, diversas normativas e suas implicações sobre o PDI foram instituídas a partir de 1996. Neste contexto, foi promulgada a Lei Federal nº 10.861, de 14/04/2004, que estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), onde o PDI passou a ser parte integrante do próprio processo de criação e avaliação dos cursos. Em dezembro de 2004, a SAPIENS/DESUP/SESU/MEC estabeleceu em um documento intitulado “Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - Diretrizes para Elaboração”, os “**Eixos Temáticos Essenciais**” que deveriam estar contidos no Plano (**Quadro 2**).

Em 2006, o Decreto Federal nº 5.773 de 09/05/2006, estabeleceu os elementos mínimos do plano de desenvolvimento institucional (Art. 21), este decreto foi revogado pelo Decreto Federal nº 9.235, de 15/12/2017, atualmente vigente (**Quadro 3**).

Quadro 1: Normativas para IES que envolvem o PDI.

Normativas	Objeto	Referência	Implicação das normativas sobre o PDI
Portaria MEC nº 1.466/2001 de 12/07/2001	Autorização de curso fora de Sede.	Art. 4º	Pedidos de autorização devem ter como documentação o PDI, dentre outros.
Resolução nº CNE/CES 10 de 11/03/2002	Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutença, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior.	Art. 6º; Art. 7º	O PDI deve ser desenvolvido conjuntamente entre a mantenedora e a mantida; apresenta listagem dos documentos que devem ser incluídos no PDI; coloca o PDI como requisito aos atos de credenciamento e credenciamento das IES; pode ser exigido no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SISu/MEC; e deve sofrer aditamento no caso de modificações.
Portaria MEC nº 7, de 19/03/2004	Aditamentos por modificações no PDI	Art. 1º	Alterações devem ser atualizadas no Sistema SAPIENS em virtude de inclusão e exclusão de cursos, ensejando alterações no PDI.
Lei Federal nº 10.861 de 14/04/2004	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências	Art. 3º, inciso I	A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes: I - a missão e o PDI.
Portaria nº 2.051, de 09/07/2004	Regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES	Art. 15	As Comissões Externas de Avaliação das Instituições examinarão, dentre outros documentos: I - O (PDI).
Portaria MEC nº 4.361, de 29/12/2004 (modificada - Portaria MEC nº 3.160 e nº 3.161, de 13/09/2005).	Processos a serem protocolados junto ao Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior - SAPIEnS/MEC.	Art. 1º; Art. 3º; Art. 14, §3	Necessidade do PDI para o credenciamento e credenciamento das IES; PDI e seus aditamentos;

CONTINUAÇÃO			
Normativas	Objeto	Referência	Implicação das normativas sobre o PDI
Portaria MEC nº 40, de 12/12/2007.	Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação.	Art. 2º, §1º; Art. 15, §5º; Art.26; Art. 46; Art. 57; Art. 57, §5º; Art.59.	Análise dos dados inseridos no PDI pela Comissão de Avaliação durante visita in loco; necessidade do curso a ser autorizado constar no PDI; PDI como documento indispensável para o pedido de credenciamento para EAD; mudanças no PDI tramitarem como aditamento ao ato de credenciamento ou recredenciamento; pedido de credenciamento de campus fora de sede envolverá mudanças no PDI.
Resolução CNE/CES nº 3, de 14/10/2010	Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e recredenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino.	Art. 3º; Art. 6º	Credenciamento como universidade deve observar a compatibilidade do PDI e do Estatuto com a categoria de universidade, além de destacar a necessidade de inserir, eletronicamente em campo determinado, o PDI, dentre outros documentos.
Resolução CNE/CES nº 1, de 11/03/2016	Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância.	Art. 2º, §1º; Art. 5º §1º e §3º; Art.6º; Art. 7º § 4º; Art. 9º, §3º; Art. 10; Art.14, §1º; Art. 16; Art. 17; Art. 25, § 1º.	Necessidade de constar no PDI a modalidade educacional definida pela IES; os polos de EaD e a distinção entre polos; expansão de cursos e polos EaD deverá estar subordinada aos termos do PDI; as IES deverão estabelecer, em seu PDI/PPI, a previsão detalhada de áreas, cursos e programas de educação a distância; nos processos de credenciamento para EaD deverá constar o PDI.
Decreto Federal nº 9.235, de 15/12/2017	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.	Art. 20, II, b; Art.21;	Observada a organização acadêmica da instituição, o PDI conterá, no mínimo.

CONTINUAÇÃO			
Normativas	Objeto	Referência	Implicação das normativas sobre o PDI
Resolução nº 7, de 18/12/2018	Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá outras providências.	Art.13	Para efeito do cumprimento do disposto no Plano Nacional de Educação (PNE), as instituições devem incluir em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), dentre outras questões termos de extensão.
Portaria Capes nº 2, de 04/01/2021	Regulamenta o art. 8º da Portaria CAPES nº 90, de 24 de abril de 2019, estabelecendo as diretrizes para autorização de funcionamento e para a Avaliação de permanência de Polos de Educação a Distância (polo EaD) para oferta de cursos de pós-graduação stricto sensu	Art. 2º	Figura como um sítio estratégico aos discentes para o adequado desenvolvimento de suas atividades acadêmicas, dispondo de infraestrutura pedagógica, tecnológica e de pessoal técnico-administrativo previstas na proposta do curso, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ou equivalente (...)
Portaria Capes nº 195, de 30/11/2021	Avaliação de Propostas de Cursos Novos - APCN - de Pós-Graduação stricto sensu.	Art. 5º, Inciso II	Previsão da proposta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no processo de avaliação institucional da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Instituição de Ensino Superior (IES);

Fonte: FORPLAD_a, 2022¹ (adaptado)

Quadro 2: Eixos institucionais:

Perfil institucional
Gestão institucional
Organização acadêmica
Infraestrutura
Aspectos orçamentários e financeiros
Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional

Fonte: FORPLAD_b, 2022.

¹ Decreto nº 5.773/2006, de 09/05/2006, revogado pelo Decreto Federal nº 9.235, de 15/12/2017, sobre supervisão e Avaliação das IES e seus Cursos. Portaria Normativa MEC nº 2, de 10/01/2007, revogado pela Portaria MEC nº 40, de 12/12/2007, sobre procedimento de regulação e avaliação da educação superior - modalidade a distância.

Quadro 3: Elementos mínimos do plano de desenvolvimento institucional.

Art. 21. Observada a organização acadêmica da instituição, o PDI conterá, no mínimo, os seguintes elementos:
I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
II - projeto pedagógico da instituição, que conterá, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância;
IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;
V - oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu , quando for o caso;
VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;
VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;

VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;
IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará:
a) com relação à biblioteca:
1. acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia;
2. formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e
3. espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; e
b) com relação aos laboratórios: instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;
X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
XI - oferta de educação a distância, especificadas:
a) sua abrangência geográfica;
b) relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI;
c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação a distância, em consonância com os cursos a serem ofertados;
d) descrição das metodologias e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos; e
e) previsão da capacidade de atendimento do público-alvo.
Parágrafo único. O PDI contemplará as formas previstas para o atendimento ao descrito nos Art. 16 e Art. 17, no tocante às políticas ou aos programas de extensão, de iniciação científica, tecnológica e de docência institucionalizados, conforme a organização acadêmica pleiteada pela instituição.

Com relação aos diversos sistemas educacionais que devem ser considerados no PDI, vale mencionar (UFJF, 2021):

1. Plano Nacional de Educação (PNE): O PNE apresenta 10 diretrizes objetivas

e 20 metas, seguidas das suas estratégias. A atual vigência é de 2014-2024 (Lei Federal nº 13.005, 25/06/2014).

2. **Plano Plurianual (PPA):** O PPA no Brasil, dispositivo constitucional, estabelece as diretrizes, objetivos e metas a serem seguidos pelos governos entre o segundo ano do mandato que assume e o primeiro ano do novo ciclo de governo. A atual vigência é de 2020-2023.
3. **Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG):** o PNPG, editado pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), vigorou até 2020. A CAPES afirma estar preparando um novo plano para 2021-2030, e em seu relatório de acompanhamento de 2021 fez recomendações para o Plano 2021-2030.
4. **Projeto Pedagógico Institucional (PPI):** *Deve expressar uma visão de mundo contemporâneo e do papel da educação superior em face da nova conjuntura globalizada e tecnológica, ao mesmo tempo em que deve explicitar, de modo abrangente, o papel da IES e sua contribuição social nos âmbitos local, regional e nacional, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão como componentes essenciais à formação crítica do cidadão e do futuro profissional, na busca da articulação entre o real e o desejável. Nesse documento de orientação acadêmica devem constar, entre outros, o histórico da instituição; seus mecanismos de inserção regional; sua missão; âmbitos de atuação; princípios filosóficos gerais; as políticas de gestão, de ensino, de pesquisa, quando for o caso, de extensão; perfil humano, perfil profissional; concepções de processos de ensino e de aprendizagem, de currículo, de avaliação de ensino e de planejamento e os diversos programas (UFRGS, 2022)*
5. **Política Nacional de Extensão Universitária:** as propostas do Fórum de Pró-reitores de Extensão (FORPROEX), e as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira (MEC), Resolução nº 7, de 18/12/2018.
6. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):** estabelecidos pela denominada Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), no que se aplicar. O Brasil é signatário desta Agenda.

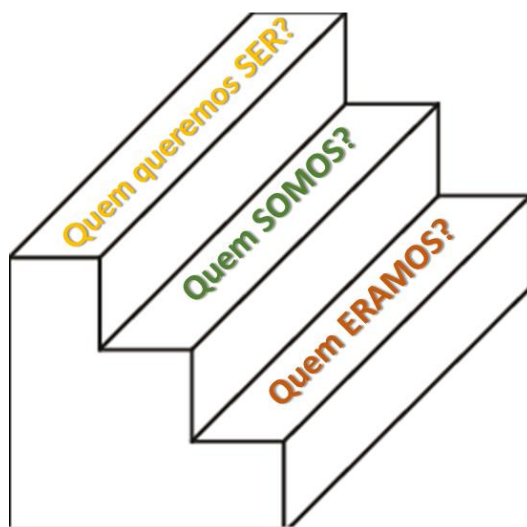
As **questões legais e normativas, planos e acordos internacionais** são

elementos indispensáveis para o PDI e devem ser considerados na aprovação do desta proposta metodologica para sua realização. Esses documentos contêm metas e diretrizes relativas à sua implantação e implementação, como por exemplo, registro e avaliação de cursos, assim como, parâmetros para ações nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

2- O PDI PODE SER UTILIZADO COMO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UFRRJ?

O Planejamento Estratégico é um conjunto de mecanismos sistêmicos que utiliza de ferramentas metodológicas para o estabelecimento de indicadores, metas, ações, mobilização de recursos e a tomada de decisões, para alcançar o objetivo principal da instituição. Nas IFES o PDI é o Planejamento Estratégico.

Durante o processo de elaboração do PDI a Instituição confronta-se com as seguintes questões:



A Instituição é fruto de processos decisórios deliberados ao longo do tempo (passado, presente e o futuro) decorrentes de circunstâncias internas, tais como, a capacidade organizacional, orçamento, amadurecimento institucional, pessoal, dentre outros. Adicionalmente, os fatores externos balizam e influenciam as tomadas de decisão ao longo da sua história, tais como o contexto político, orçamento, pandemia, renda da população dentre outros.

Neste sentido é importante frisar que não existe uma instituição perfeita, cada uma tem sua construção histórica, e por tanto, não há um modelo único de PDI no qual se enquadrar as IFES, no entanto, existem inovações que sendo compartilhadas auxiliam a repensar a realidade local.

Com isso, as particularidades espaciais e a construção social diferem entre as instituições. Daí a importância em realizar um Planejamento considerando as peculiaridades locais. Lembrando que esse Planejamento não deve ser estanque, tendo em vista as constantes mudanças devido a fatores internos e externos.

3. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONSTRUÇÃO DO PDI

O modelo para ordenar a elaboração do PDI é a base para sua construção. A partir do modelo (Figura 1) será possível verificar quais os **eixos prioritários** a serem fortalecidos ou desenvolvidos na instituição.

Assim, será reavaliada a análise do ambiente realizada em 2017 e verificadas as mudanças ocorridas. Recomenda-se realizar um *brainstorming* com a **governança do PDI** para identificar estes eixos prioritários a partir dos resultados obtidos.

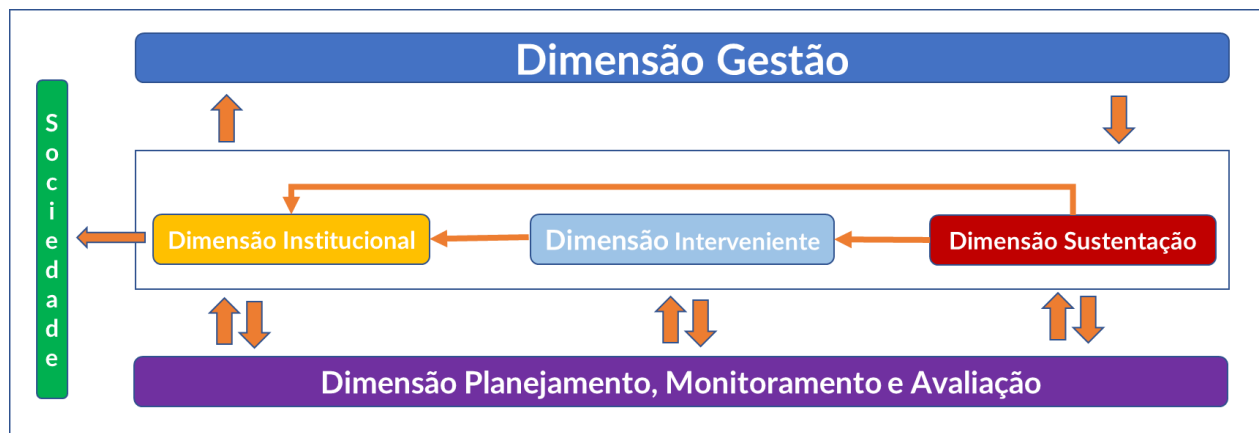


Figura 1: Modelo para ordenar a elaboração do PDI. Fonte: UFJF, 2021 (adaptado).

Nas etapas abaixo (Quadro 4) estão descritas o passo a passo da metodologia, que será realizada **por dimensão/diretriz estratégica**, e seus respectivos **eixos prioritários**, assim como a **análise de ambiente**.

A **dimensão institucional** possui eixos claramente definidos a partir do Art. 207, da Constituição Federal de 1988, onde é explicitado que “*as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão*”. Em 2016 a Lei Federal nº 13.243, de 11/01/2016, dispôs “*sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação*”.

Significa que, a inovação também é eixo imprescindível a ser considerado na dimensão institucional. Assim, para todas as dimensões é necessário construir eixos prioritários, conforme a **Figura 2** abaixo.

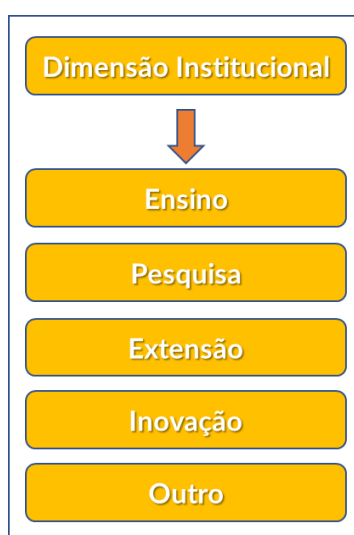


Figura 2: Exemplo de eixos prioritários propostos para dimensão institucional.

A **dimensão interveniente** deverá ser composta por eixos de intervenções necessárias para alcançar a dimensão institucional. Já a **dimensão da sustentação** deverá ser composta por eixos que são a base para o sucesso da dimensão interveniente e institucional. A **dimensão gestão** e a **dimensão planejamento, monitoramento e avaliação** deverão ser compostas por eixos necessários para que as dimensões institucional, interveniente e sustentação sejam realizadas e verificadas (avaliadas) respectivamente.

Os **eixos prioritários** serão divididos em **subeixos para as ações** que serão contempladas no PDI, conforme o exemplo na **Figura 3**.

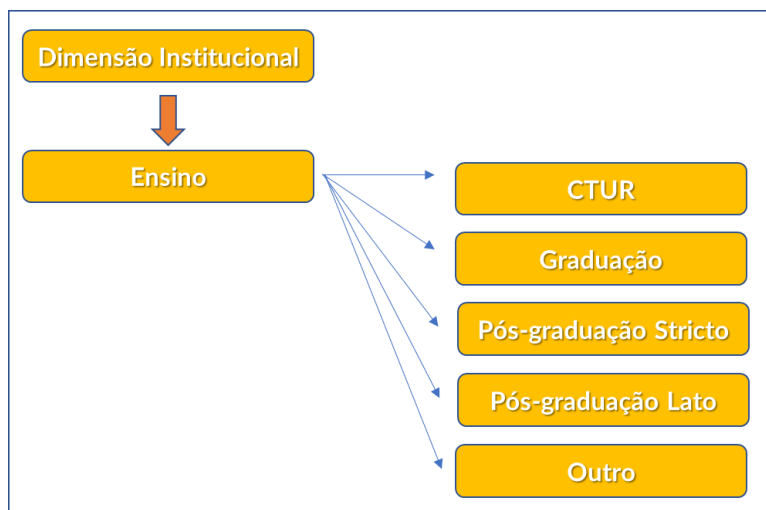


Figura 3: Exemplo da proposta para realização dos subeixos.

Os itens 3 e 4 do **Quadro 4** não serão objetos das ações realizadas nos subeixos.

Quadro 4: Etapas das ações para a Construção do PDI

1 - Consolidar a governança para a realização do PDI; realizar reunião com os membros (sensibilização).
2 - Revisar a Matriz SWOT realizada em 2017 e avaliar o PDI 2018-2022.
3 - Fazer o Plano de Valor Público da Instituição.
4 - Realizar excertos da Missão, da Visão e dos Valores da Instituição.
5 - Levantar Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças - FOFA ou S.W.O.T.;
6 - Realizar a Matriz S.W.O.T cruzada
7 - Construir as estratégias a partir da S.W.O.T.
8 - Elaborar o Mapa estratégico da Instituição
9 - Estabelecer as Objetivos e Resultados-Chave (<i>Objectives & Key Results - OKRs</i>)+ Indicadores Balanceados de Desempenho (<i>Balanced Scorecard - BSC</i>)
10 - Elaborar as metas e indicadores

3.1 Governança do PDI

A governança do PDI será aprovada em reunião do CONSU e composta por membros conforme perfil descrito no **Quadro 5**.

A REITORIA e a PROPLADI serão responsáveis pela organização da realização do PDI.

O CONSU será responsável pela indicação dos membros e aprovação desta proposta, assim

como do PDI 2023-2027 conforme Regimento da UFRRJ.

Quadro 5: Governança do PDI:

Dimensão	Representantes
Institucional	Pro-reitor e adjunto de graduação
	Pro-reitor e adjunto de pesquisa e pós-graduação
	Pro-reitor e adjunto de extensão.
	Representante discente da graduação
	Representante discente da pós-graduação lato-sensu
	Representante discente da pós-graduação stricto-sensu
	Representante Discente do CTUR
	Representante de Direção Instituto que possua pós-graduação stricto sensu
	Representante de Direção Instituto que possua pós-graduação lato-sensu
	Representante de Direção Instituto para ensino de graduação
	Direção do CTUR
Direção de Campos dos Goytacazes	
Interveniente	Pro-reitor e adjunto de assistência estudantil
	Representante do Núcleo de Acessibilidade e Inclusão
	Representante de Ações afirmativas
	Representante de relações internacionais
	Representante da Direção de Instituto (um por campus)
	Representante discente da graduação
	Representante discente da pós-graduação
Representante da Coordenação Política de Diversidade de Gênero	
Sustentação	Pro-reitor e adjunto de Gestão de Pessoas
	Pro-reitor e adjunto de assuntos financeiros
	Coordenadoria de Comunicação Social
	Representante para infraestrutura (um por campus)
	Representante TAE

	Representante para TI (um por campus)
Gestão	Reitor e Vice-Reitor
	Pro-reitor e adjunto de Planejamento
	Representante do CONSU
	Representante do CEPE
	Representante Auditoria
	Representante TAE
	Representante Comitê de Governança Risco e Controle (CGRC)
Planejamento, monitoramento e Avaliação	Pro-reitor e adjunto de Planejamento
	Representante da Comissão Própria de Avaliação

Será realizado um encontro inicial com os membros para sensibilização do trabalho de planejamento estratégico e definição do cronograma dos encontros.

Os representantes da Governança serão divididos em grupos de trabalho para a elaboração do PDI. Caso necessário os representantes indicarão apoiadores para auxiliar na realização do PDI.

3.2 Revisão PDI 2018-2022 e SWOT 2017

A revisão do PDI consiste em duas etapas: a primeira, refere-se à avaliação do PDI 2018-2022; e a segunda, à revisão do diagnóstico da SWOT realizada em 2017.

3.2.1 Avaliação do PDI 2018-2022

Com base no último relatório de acompanhamento do PDI 2018-2022 serão analisados os objetivos, indicadores e metas alcançados durante este último quadriênio, e serão verificados, a partir das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, quais destes objetivos estratégicos continuarão a ser projetados para o próximo quadriênio 2023-2027.

3.2.2 Revisão do diagnóstico de 2017

Será realizada revisão da Matriz SWOT de 2017, que foi executada nos institutos e diversos setores, pela PROPLADI. A partir desta revisão será realizada nova Matriz SWOT.

3.3 Proposta de Valor

Na elaboração da Proposta de Valor serão identificados os seguintes itens: Apoiadores, Solução, Recursos, Proposta de Valor Público, Relacionamento, Canais, Destinatário, Investimentos e Resultados. Estas informações servirão de base para o excertos da Missão, da Visão, dos Princípios da UFRRJ.

- **Apoiadores** – Composto do que irá “sustentar” o PDI para que a UFRRJ consiga alcançar sua missão.
- **Solução** – O passo a passo para alcançar o PDI.
- **Recursos** – São os atributos físicos e humanos necessários para realizar o PDI
- **Proposta de Valor Público** – É a entrega de serviço para a comunidade acadêmica a partir do PDI.
- **Relacionamento** – Indica como fazer a comunidade acadêmica conhecer e participar do processo de realização, implantação e implementação do PDI. Por exemplos: reuniões, divulgação nos sistemas internos, consulta pública etc.
- **Canais** – Meios de comunicação com a comunidade acadêmica para divulgar as ações referentes ao PDI.
- **Destinatários** – Aqueles da comunidade acadêmica que serão beneficiados com o PDI.
- **Investimento** – Recursos financeiros aportados para o alcance dos objetivos estratégicos constantes no PDI.
- **Resultados** – O que é esperado na concretização do PDI.

3.4 Excertos da Missão, da Visão e dos princípios da UFRRJ.

A **missão, a visão e os princípios** da instituição são conceitos e proposições que

a definem. Uma instituição não é uma estrutura imutável, muito pelo contrário, em todo momento está em mudança devido às suas diversas relações sociais internas e externas. Portanto, é preciso revisitar esses conceitos e repensá-los. A proposta desse planejamento para o PDI é realizar um recorte² destes conceitos, já definidos pela UFRRJ, a partir dos itens elencados anteriormente e das propostas a seguir.

O que é?

- **Missão** - A importância, a razão de ser da instituição, sua finalidade central.
- **Visão** - Define o que se pretende ser no longo prazo- a visão do futuro.
- **Princípios** - Os que fundamentam as ações (por exemplo: excelência, ciência, diversidade, sustentabilidade, transparência etc.).

A proposta de **excerto da missão** se realizará a partir das questões apresentadas na **Figura 4**.

	O que a UFRRJ faz (Competência)?	
Como faz (Valores)?		Para quem faz (Interessados)?
	Para que faz (impacto)?	

Figura 4: Excerto da missão. ENAP, 2022.

O **excerto da visão** será realizado a partir da Proposta de Valor Público. Como a instituição se enxerga para o futuro?

O **excerto dos princípios** será realizado durante o excerto da missão. O que fundamenta as ações realizadas pela UFRRJ? Quais seus valores?

² Excerto: fragmento, extrato, trecho.

3.5 Levantamento das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

A avaliação do ambiente a partir do levantamento das forças e das oportunidades da UFRRJ possibilita a compressão das potencialidades existentes internamente, e externamente, e que viabilizam o cumprimento da missão. Já o levantamento das fraquezas e das ameaças proporciona a compreensão em relação as vulnerabilidades e deficiências.

Esta etapa é dividida em duas partes: 1) A análise da SWOT realizada em 2017, conforme item 3.2.1; e 2) A partir da análise SWOT de 2017, do Plano da Instituição e dos excertos da Missão, da Visão e do Valor, será constituída **nova SWOT**, conforme a **Figura 5** abaixo.

Para a identificação de cada item da SWOT é recomendado que o Grupo de Trabalho do subeixo selecione 3 itens de cada quadro por membro. Posteriormente serão selecionados 5 itens destes quadros para compor a SWOT cruzada.



Figura 5: Estrutura da SWOT. ENAP, 2022 (adaptado)

3.6 S.W.O.T. cruzada

A **SWOT cruzada** é utilizada para encontrar alternativas de estratégias após a obtenção dos resultados da SWOT, ela também é conhecida como Análise T.O.W.S. - *Threats* (Ameaças), *Opportunities* (Oportunidades), *Weaknesses* (Fraquezas), *Strengths* (Forças). Essa análise possibilita repensar os pontos negativos de forma a torná-los positivos.

A realização da SWOT cruzada é feita a partir dos cruzamentos dos quatro quadrantes da análise SWOT, com isso, as fraquezas e ameaças podem ser minimizadas pelas forças e oportunidades, para que seja possível traçar estratégias (**Figura 6**).

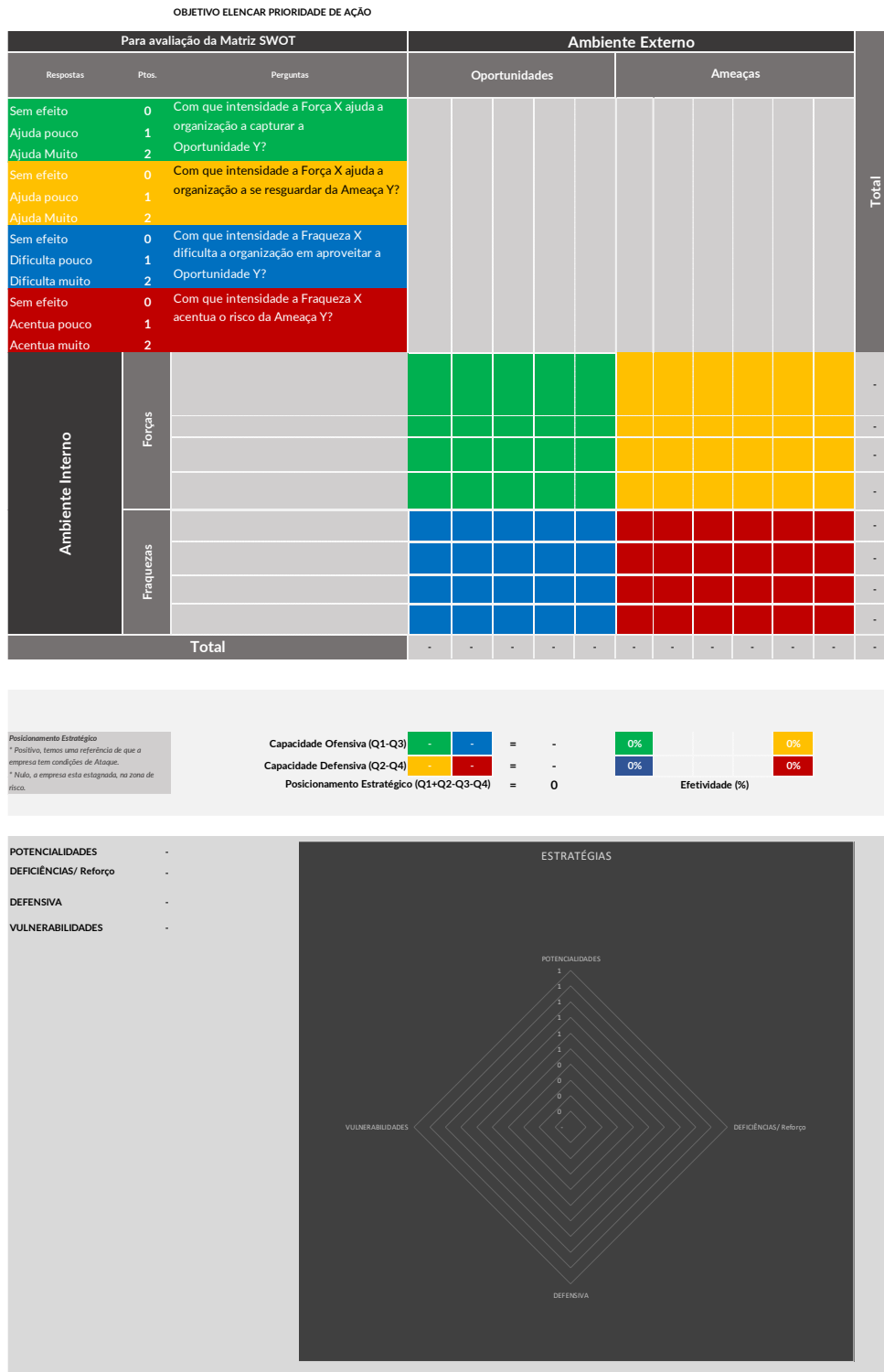


Figura 6: Matriz SWOT cruzada. Fonte: Plano A, 2021

Os Grupos de Trabalho dos subeixos irão realizar ranqueamento do esforço necessário internamente na instituição para neutralizar, minimizar ou transformar ameaças e as fraquezas. Para isso, irá qualificar cada um dos itens da análise de 0 a 2, sendo, 0 sem efeito,

1 ajuda/dificulta/atenua um pouco, ou 2 ajuda/dificulta/atenua muito. É importante que cada membro selecione de forma individual o esforço necessário. O resultado pode ser discutido, caso os membros tenham dúvida da pontuação fornecida nos cruzamentos dos quadrantes. Outro ponto relevante, é o estabelecimento, por parte do GT, do tempo máximo para discussão de cada item – durante a reunião. Os itens com pontuação 2, ou que sejam de grande interesse para a instituição, irão compor a planilha para a criação de estratégia. Serão selecionados apenas 2 itens de cada quadrante para compor as estratégias.

3.7 Estratégias a partir da S.W.O.T. cruzada e perspectivas dos Indicadores Balanceados de Desempenho (BSC)³

Conforme descrito no texto a cima, os itens com pontuação 2, ou que sejam de grande interesse para a instituição, irão compor a planilha para a criação de estratégia. Serão selecionados apenas 2 itens de cada quadrante para compor as estratégias das quatro tabelas para a **realização de estratégias**, a saber (Figura 7):

- Força/Ponto Forte + Oportunidade = Estratégia de potencialidade
- Fraqueza/Ponto Fraco + Oportunidade = Estratégia de reforço
- Força/Ponto Forte + Ameaça = Estratégia defensiva
- Fraqueza/Ponto Fraco + Ameaça = Estratégia para vencer a vulnerabilidade

É importante elaborar os resultados esperados para cada estratégia.

³ O conceito balanced scorecard (BSC) foi introduzido por Robert S.Kaplan and David P. Norton (1992) em seu reconhecido artigo na revista Harvard Business Review Boston, p. 71-79, Jan./Feb. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Desde então o BSC tem sido aplicado e testado ao redor do mundo em organizações privadas e públicas incluindo universidades do setor público focadas em mensurar não somente desempenho financeiro, mas o desempenho institucional junto a sociedade (KÜPER, 2013; FIJAŁKOWSKA; OLIVEIRA, 2018). No Brasil também foi reconhecido como ferramenta para a gestão estratégica de organizações públicas (FELIX; FELIX;TIMÓTEO, 2014).

Estratégias de Potencialidade/Oportunidade (Essa estratégia surge sempre que estão presentes Oportunidades e Pontos Fortes. E nesse caso, evidentemente iremos aproveitá-las)		
Força/Pontos Fortes	Oportunidade	Estratégia
Estratégia de reforço / para sanar as Deficiências (Essa estratégia será utilizada sempre que surgindo Oportunidade não haja Pontos Fortes para aproveitá-las, deverá avaliar os Pontos Fracos que, se transformados em Pontos Fortes, viabilizam oportunidades)		
Fraqueza/Pontos Fracos	Oportunidade	Estratégia
Estratégia Defensiva/Confronto (avalie se existem Pontos Fortes para evitar determinadas ameaças)		
Força/Pontos Fortes	Ameaça	Estratégia
Estratégia para vencer Vulnerabilidade/Defensiva (caso diante de ameaças só existam Pontos Fracos, você deverá transformar eles em Pontos Fortes para minimizar as Ameaças)		
Fraqueza/Ponto Fraco	Ameaça	Estratégia

Figura 7: Criação de estratégias com base na SWOT cruzada. Fonte: Plano A, 2021.

As estratégias elaboradas serão classificadas a partir das **perspectivas do BSC**. A princípio recomenda-se a utilização das seguintes perspectivas elencadas na **Figura 8**, no entanto, irá depender das estratégias definidas pelos grupos.

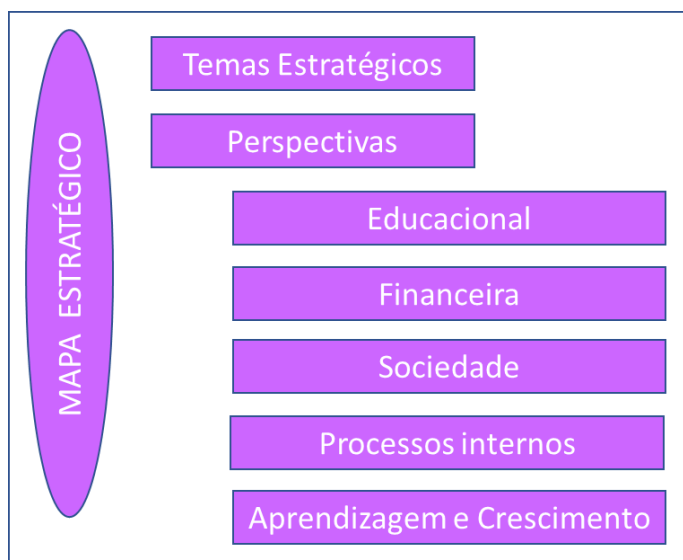


Figura 8: Proposta das perspectivas iniciais do BSC. Fonte: Martins (2015).

3.8 Elaboração do Mapa Estratégico da Instituição

O mapa estratégico será elaborado a partir dos excertos da Missão, do Valor e dos Princípios, além das perspectivas do BSC e estratégias atreladas a essas, conforme **Figura 9** a seguir.

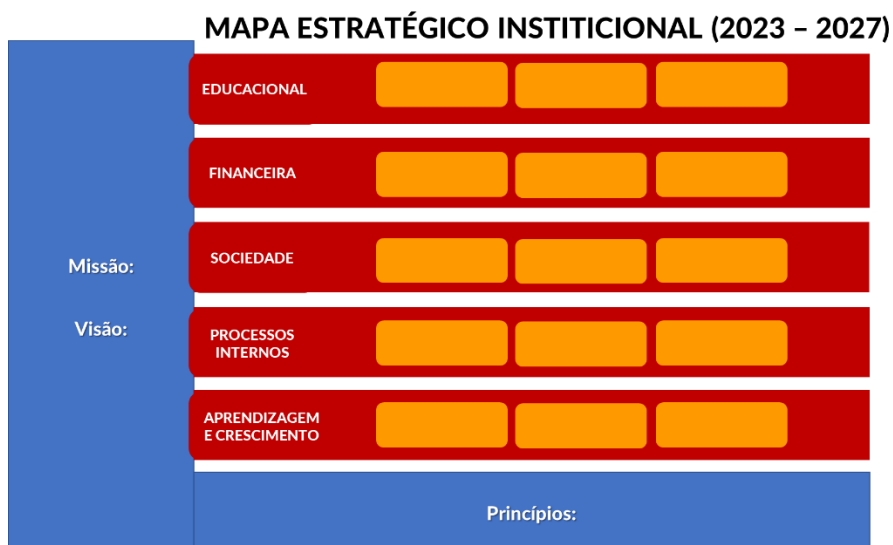


Figura 9: Modelo de mapa estratégico. Fonte: Plano A, 2021 (adaptado).

3.9 Objetivos e Resultados- Chave (*Objectives & Key Results - OKRs*)

Os OKRs (*Objectives & Key Results - OKRs*) são elaborados a partir das estratégias e das respostas do cruzamento da matriz SWOT, descritas no item 3.7, sendo desmembrados em resultados, metas e indicadores.

Na elaboração dos objetivos estratégicos é necessário se atentar para a visão da UFRRJ. Na **Figura 10** abaixo são definidos os conceitos de objetivo, indicador e meta.

Objetivo	O que é?	Como fazer?
	É o que se quer atingir concretamente.	<ul style="list-style-type: none"> • É utilizado verbo de ação no infinitivo para traçar o objetivo. Ex.: fazer, realizar, implantar, etc.; • Deve ser hierarquizado em ordem de prioridade - do mais ao menos • Precisa ser relevante e ter quantidade razoável – 15 objetivos são muitos, 3 objetivos, poucos. Manter a razoabilidade.
Resultado	O que é?	Como fazer?
	É o que se pretende alcançar no Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Precisa perguntar se este resultado alcança o objetivo. • É necessária a verificação se o desmembramento deste resultado pode ser mensurável.
Meta	O que é?	Como fazer?
	É o caminho percorrido para alcançar o Resultado e por conseguinte o Objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Deve ser exposta em termos quantitativos, em um espaço de tempo (Ex.: x pessoas, x trabalhos, concluídos no mês 1, mês 2). • Precisa atender as seguintes especificidades: <ol style="list-style-type: none"> 1- Específica 2- Métricas mensuráveis 3- Realística 4- Relevante 5- Com prazo, tempo definido para execução
Indicador	O que é?	Como fazer?
	Acompanham as metas. Mensura o progresso das ações; Indica o andamento da ação, seu progresso, estagnação ou atraso	<ul style="list-style-type: none"> • Pode medir: progresso, desempenho, eficiência ...; • Não podem ser muitos, em geral um ou dois por meta são suficientes; • Permite monitoramento e comparações no tempo.

Figura 10: Conceitos de objetivo, resultado meta e indicador.

Com as etapas de construção do PDI finalizadas e o documento pronto, cada unidade responsável pelos objetivos realizará um plano de ação.

Esse plano deverá ser fundamentado nas respectivas metas e, para a sua elaboração, será recomendada utilizar o método 5W2H e assim definir o que será feito? o que será feito?, por que será feito?, onde será feito?, quando será feito?, por quem será feito?), como será feito? (What, Why, Where, When, Who, How).

4. Referências

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). 2022. **Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas (Turma ago/2022)**. Início em 24/08/2022, término em 05/09/2022.

FELIX, R.; FELIX P. P.; TIMÓTEO, R. **Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas**. Revista Do Serviço Público, v.62, n.1, p. 51-74, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/61>

FIJAŁKOWSKA, J.; OLIVEIRA, C. **Balanced Scorecard in Universities**. *Journal of Intercultural Management*, v. 10, n. 4, p. 57-83, December 2018. DOI 10.2478/joim-2018-0025. Disponível em: https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=R7yFfFgAAAAJ&citation_for_view=R7yFfFgAAAAJ:RGFaLdJalmkC

KÜPER, H. U. A specific accounting approach for public universities. *Journal of Business Economics*, v.83, n.7, p. 805–829, 2013. DOI <https://doi.org/10.1007/s11573-013-0682-4>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-013-0682-4>

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E DE ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (FORPLAD_a). 2022 (adaptado). **Normativas para IES que envolvem o PDI**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/Painel%204%20-%20Minuta%20Documento%20de%20Refer%C3%Aancia%20do%20FORPDI%20-%20UNB%20-%20Paulo%20-%20Macap%C3%A1.pdf>. Acesso em: 25/09/2022.

______b FORPLAD_b (2022). **Eixos temáticos**. Disponível em <http://www.proplad.ufu.br/central-de-conteudos/documentos/2004/12/diretrizes-mec-para-elaboracao-do-plano-de-desenvolvimento>

MARTINS, V. A. **Proposta de um Mapa Estratégico para uma Universidade Pública**. Anais do XV Congresso USP Contabilidade e Controladoria no Século XXI. São Paulo 29 a 31 de Julho de 2015. Disponível em: https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos152015/an_resumo.asp?con=1&cod_trabalho=299&titulo=Proposta+de+um+Mapa+Estrategico+para+uma+Universidade+Publica

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI). 2017. PDI UFRRJ 2018-2022. Disponível em: <https://institucional.ufrj.br/pdi/metodologia/>

PLANO A (2021). **Dinâmica Planejamento Estratégico realizada pela Plano A na Comissão Própria de Avaliação da UFRRJ** no período de 5, 12, 19, 26 de novembro de 2022; 3 e 10 de dezembro de 2021.

PLANO A (2022). **Dinâmica sobre Planejamento Estratégico realizada pela Plano A em startup** no período de 12, 14, 22 de setembro de 2022; 18 e 19 de outubro de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). 2021. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Juiz de Fora 2022-2026 - Etapa 1 Diretrizes e Metodologia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026**. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/pdi/>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (2022). **Concepção de Planejamento Estratégico Institucional (PEI) de Projeto Pedagógico Institucional (PPI), de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), de Projeto Pedagógico de Curso (PPC) e de Currículo**. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/fce/wp-content/uploads/2015/05/Artigo-PPI-PEI-PPI-PPC.pdf>