

3. METODOLOGIA DO PDI

3.1 UM BREVE HISTÓRICO DA CRIAÇÃO DO PDI COMO INSTRUMENTO LEGAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado para um período de 5 anos, auxilia os gestores no planejamento na realização das ações a serem desenvolvidas para alcançar a missão institucional e propõe diretrizes institucionais, pedagógicas e estruturas organizacionais, que são e serão desenvolvidas pela Instituição de Ensino Superior (IES).

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 elaborados normas, 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 o **Quadro 1** - Normativas para IES que envolvem o PDI, diversas normativas, seus objetos 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** - Eixos institucionais mínimos para a elaboração do PDI instituídos pelo SAPIENS/DESUP/SESU/MEC em 2004). Tal documento deixou de vigorar com a promulgação em 2006 do Decreto Federal nº 5.773 de 09/05/2006, que estabeleceu os elementos mínimos do Plano de Desenvolvimento Institucional, sendo revogado pelo Decreto Federal nº 9.235, de 15/12/2017, atualmente vigente (**Quadro 3** - Elementos mínimos do plano de desenvolvimento institucional, instituído pelo Decreto Federal nº 9.235, de 15/12/2017 (Art. 21).)



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 manutenção, 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 ME 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;
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 para tramitarem como aditamento ao ato de credenciamento ou credenciamento; pedido de credenciamento de campus fora de sede envolverá mudanças no PDI.

Normativas	Objeto	Referência	Implicação das normativas sobre o 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 credenciamento 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, inciso II, alínea b; Art. 21;	Observada a organização acadêmica da instituição, o PDI conterá, no mínimo.
Resolução nº 7, de 18/12/2018	Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regulamenta 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. 13º	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, os 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

Fonte: FORPLAD , 2022 3 (adaptado)



Quadro 2 - Eixos institucionais mínimos para a elaboração do PDI instituídos pelo SAPIENS/DESUP/SESU/MEC em 2004

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

Fonte: FORPLAD , 2022.

Quadro 3 - Conteúdo mínimo do plano de desenvolvimento institucional, instituído pelo Decreto Federal nº 9.235, de 15/12/2017 (Art. 21).

Art. 21. Observada a organização acadêmica da instituição, o PDI conterà, 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 conterà, 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 aplica. O Brasil é signatário desta Agenda.

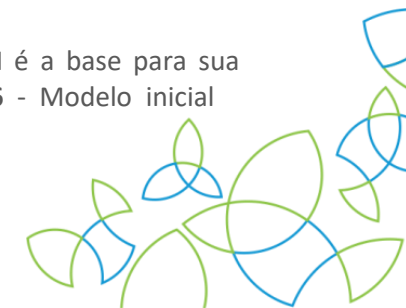
As questões legais e normativas, planos e acordos internacionais são elementos indispensáveis para o PDI. Esses documentos contêm metas e diretrizes relativas à sua implantação e implementação, como por exemplo, registro e avaliação de cursos, assim como, parâmetros para ações nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

3.2 O PDI 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 norteado pelo Planejamento Estratégico e possibilita a Instituição a olhar para dentro dos seus muros e analisar quem éramos! quem somos! e o que queremos ser!

Neste contexto, cabe ressaltar que 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 e social, o orçamento, a pandemia, a renda da população dentre outros. Neste sentido é importante frisar que cada instituição 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. Portanto, as peculiaridades espaciais e a construção social diferem entre as instituições. Daí a importância em realizar um Planejamento considerando as peculiaridades locais de modo não estanque, tendo em vista as constantes mudanças devido a fatores internos e externos.

O modelo para ordenar a elaboração do PDI é a base para sua construção. A partir do modelo descrito na **Figura 6** - Modelo inicial



proposto para ordenar a elaboração do PDI, foi proposto os eixos prioritários a serem elaborados, o que possibilitou estabelecer um ponto de partida para onde foram iniciados os trabalhos na construção deste documento junto com seus representantes. No entanto, no decorrer dos encontros para a elaboração dos objetivos a serem alcançados nos próximos 5 anos, os representantes propuseram mudanças, sendo apreciado o modelo apresentado nas **Figuras 9, 10 e 12**. Toda a metodologia para elaboração do PDI foi aprovada na reunião de 31 de outubro de 2022 do CONSU, despacho da aprovação realizado em 03/11/2022 (ANEXO I).

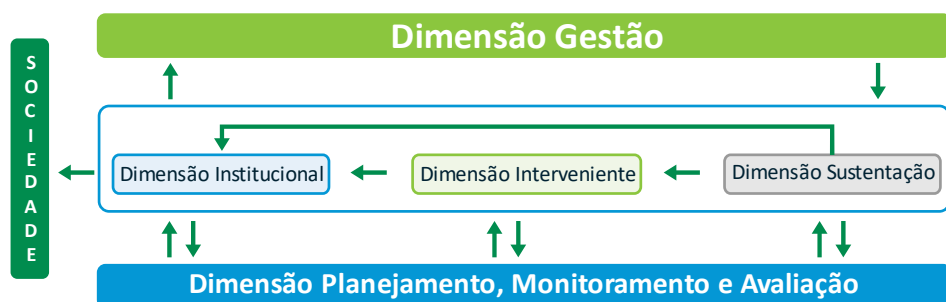


Figura 6 - Modelo inicial proposto para ordenar a elaboração do PDI. Fonte: UFJF, 2021 (adaptado).

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”. Este princípio, significa que, a inovação também é um eixo imprescindível a ser considerado na dimensão institucional. Assim, para todas as dimensões foi necessário construir eixos prioritários, conforme a **Figura 7** abaixo.

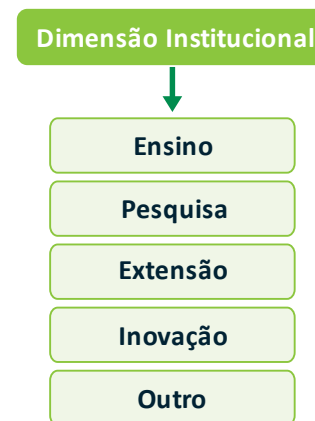


Figura 7 - Exemplo de eixos prioritários propostos para dimensão institucional.

A dimensão interveniente proposta foi formada por eixos temáticos necessários para alcançar a dimensão institucional. Já a dimensão da sustentação é 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 são compostas por eixos necessários para que as dimensões institucional, interveniente e sustentação sejam realizadas e avaliadas respectivamente. Os eixos prioritários foram divididos em subeixos para as ações no PDI, conforme o exemplo na **Figura 8**.

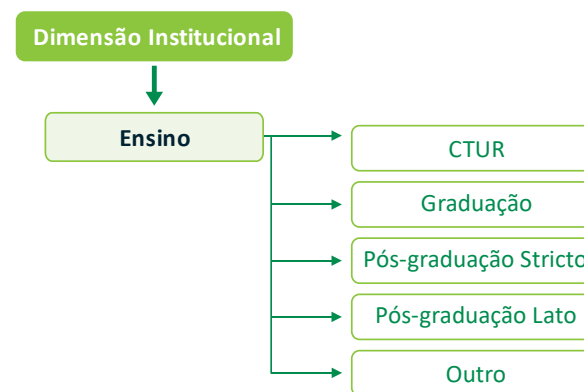


Figura 8 - Exemplo da proposta para realização dos subeixos.



No **quadro 4** abaixo se evidenciam as etapas para a construção do PDI.

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 (Objectives & Key Results - OKRs)+ Indicadores Balanceados de Desempenho (Balanced Scorecard - BSC)
10 – Elaborar as metas e indicadores
11 - Avaliar ao longo do processo de construção, mudanças necessárias
12 - Realizar diagnóstico específico considerando as metas a serem atingidas
13 - Realizar a avaliação das normas que envolvem o PDI e são analisadas por órgãos de fiscalização, controle e fomento.

3.2.1 Modificações realizadas na proposta inicial do PDI

Conforme explicitado no texto inicial do item 3.2, a metodologia deve se adequar a realidade da IES e aos anseios da comunidade acadêmica.

A primeira reunião realizada no dia 12/12/2022 foi apresentado o aceite no CONSU do dia 31/10/2022, as convocações aos representantes para a elaboração do PDI, encaminhadas a partir da Secretaria dos Órgãos Colegiados (SOC) nos dias 18 e 21 de novembro, além de whatsapp.

Em todas as convocações foi enviado um formulário do google para o cadastramento dos contatos dos participantes. Após o cadastramento foi encaminhado um segundo formulário para a confirmação na participação do 1º Encontro do dia 12/12/2022.

Durante o período da manhã, além destas informações iniciais, foram apresentados dados gerais da UFRRJ, como: dados da graduação, pós-graduação e CTUR; assistência estudantil; gestão de patrimônio; gestão de pessoas; mapeamento de processos; infraestrutura; e

orçamento (ANEXO II). Posteriormente foi apresentado a metodologia que seria utilizada para a construção do PDI, na qual os participantes sugeriram algumas modificações, que foram aceitas e descritas nos itens a seguir.

As modificações realizadas foram:

- 1) O modelo de atuação sofreu modificações que passou a vigorar com os seguintes itens: DESTINATÁRIOS; PROPOSTA DE VALOR; CANAIS E (DE) RELACIONAMENTO; COMO FAZER (SOLUÇÕES); RECURSOS; APOIADORES/EXECUTORES; RESULTADOS.
- 2) Nas dimensões, a proposta inicial como demonstrada na Figura 4, era constituída de 5 elementos. Após ouvir os representantes da comunidade acadêmica, essas dimensões foram divididas em 3, a saber: DIMENSÃO GESTÃO, DIMENSÃO ACADÊMICA E DIMENSÃO TRANSVERSAL.
- 3) Os sub-eixos das dimensões (Figuras 9, 10 e 12) foram trabalhados mediante a matriz SWOT e agrupados conforme a definição de cada dimensão.

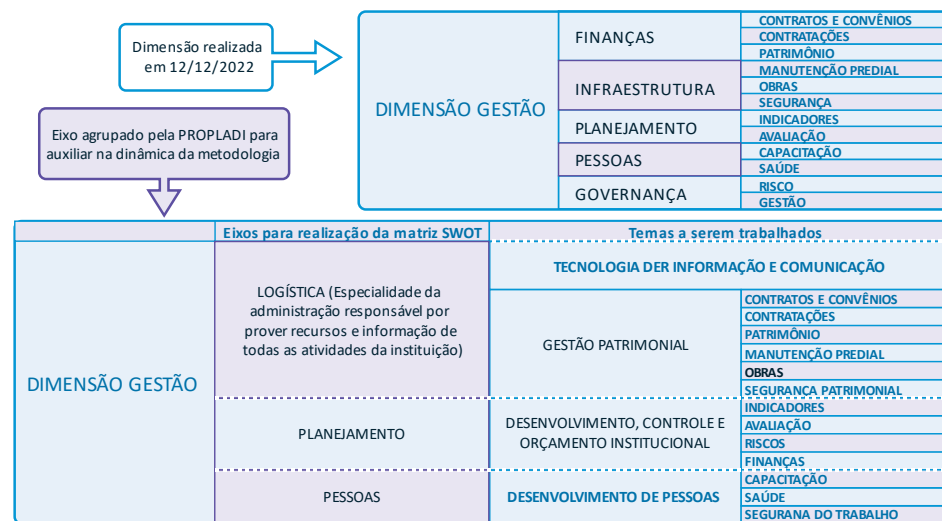


Figura 9 - Dimensão Gestão e sub-eixos propostos na 1a reunião com os representantes do PDI e modificação realizada pelo grupo e, revisada pela PROPLADI.

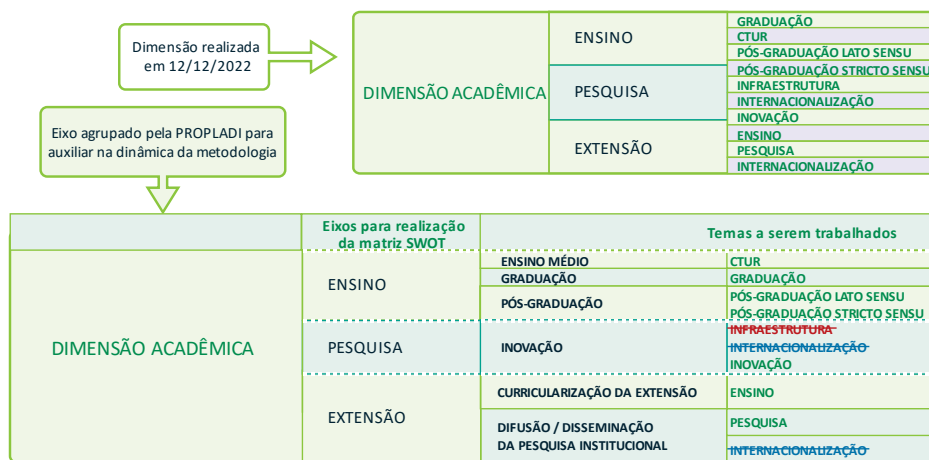
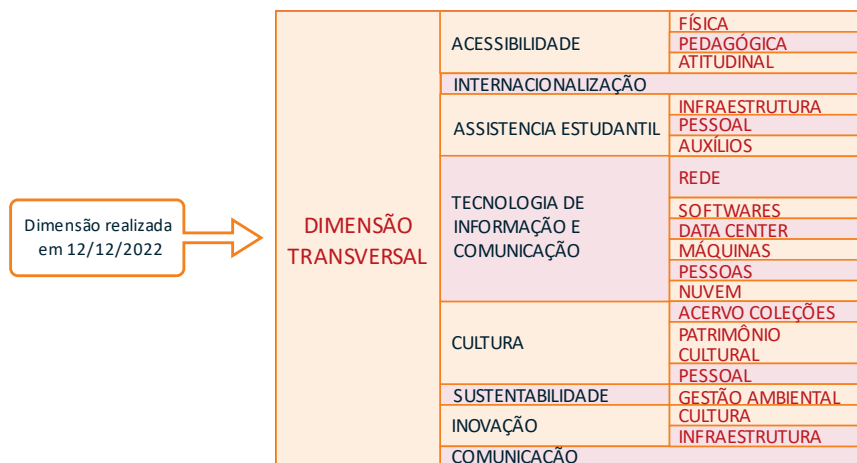


Figura 12 - Dimensão Acadêmica e sub-eixos modificados após a 1a reunião com representantes do PDI e revisada pela PROPLADI.



3.2.2 Governança do PDI

A governança do PDI foi aprovada em reunião do CONSU dia 31/10/2022, sendo inseridos mais duas representações de TAES, conforme perfil descrito no **Quadro 5**.

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

O CONSU foi responsável pela indicação dos membros e aprovação da proposta inicial, assim como do PDI 2023-2027, conforme Regimento da UFRRJ.



Dimensão	Representantes
Institucional	Pró-reitor e adjunto de graduação
	Pró-reitor e adjunto de pesquisa e pós-graduação
	Pró-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
Quadro 6 - Quantidade de representantes/membros convocados e presentes nas	
Interveniente	Direção do CTUR
	Direção de Campos dos Goytacazes
	Pró-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)
Sustentação	Representante discente da graduação
	Representante discente da pós-graduação
	Representante da Coordenação Política de Diversidade de Gênero
	Pró-reitor e adjunto de Gestão de Pessoas
	Pró-reitor e adjunto de assuntos financeiros
	Coordenadoria de Comunicação Social
Gestão	Representante para infraestrutura (um por campus)
	Representante TAE
	Representante para TI (um por campus)
	Reitor e Vice-Reitor
	Pró-reitor e adjunto de Planejamento
	Representante do CONSU
	Representante do CEPE
Representante Auditoria	
Planejamento, monitoramento e Avaliação	Representante TAES
	Representante Comitê de Governança Risco e Controle (CGRC)
Planejamento, monitoramento e Avaliação	Pró-reitor e adjunto de Planejamento
	Representante da Comissão Própria de Avaliação

Os representantes da Governança foram divididos em grupos de trabalho por sub-eixo para a elaboração do PDI.

3.2.3 Reuniões com representantes para elaboração dos objetivos, resultados, metas e indicadores

A PROPLADI organizou três reuniões com os representantes/membros para a elaboração dos objetivos para o próximo quinquênio, realizadas nos dias 12/12/2022, 09/01/2023 e 16/01/2023, conforme o **quadro 6** abaixo.

Reuniões	Total de representantes/membros convocados	Total de representantes/membros que confirmaram presença	Quantidade de representantes/membros presentes
12/12/2022	70 (sendo 35 titulares e 35 substitutos) - Foram convocados os titulares	56	47
09/01/2023	67	52	44
16/01/2023	67	42	37

Com a finalidade dos membros se dedicarem a realização do PDI 2023-2027, a PROPLADI, com auxílio de diversos colaboradores, realizou os encontros fora do Campus de Seropédica da UFRRJ, conforme descrito abaixo.

- 1o Encontro 12/12/2022 (**Figura 13**) - Local de realização do evento: Cacaria, Seropédica/RJ. Colaboradora: Miliane (PROGEP). Foi realizada apresentação da proposta; elaborado o modelo de atuação; Missão, visão e princípios; e as Dimensões, Eixos e Subeixos.



- 2o Encontro 09/01/2023 (**Figura 14**) - Local de realização do evento: Casa Rosa, Boa Esperança, Seropédica/RJ. Colaboradora: Vânia Marques (CTUR). Foi realizada a apresentação das mudanças sugeridas pelos membros no 1o encontro; elaboração de matriz SWOT; SWOT cruzada; e elaboração das estratégias.
- 3o Encontro 16/01/2023 (**Figura 15**) - Local de realização do evento: Campus da UFRRJ em Nova Iguaçu. Colaboradores: Ana Carolina e Glaucius (Campus Nova Iguaçu). Foi realizada a apresentação do resultado do 2o encontro e elaborados os objetivos, resultados, metas e indicadores.



Figura 13 - Documentação fotográfica do 1o Encontro dos representantes/membros



Figura 14 - Documentação fotográfica do 2o Encontro dos representantes/membros para a elaboração do PDI 2023-2027.



Figura 15 - Documentação fotográfica do 3o Encontro dos representantes/membros para a elaboração do PDI 2023-2027.



3.3 ELABORAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO, VALORES

Para a realização dos excertos da Missão, Visão e Valores foi realizado o Modelo de Atuação da UFRRJ. A elaboração deste modelo se deu a partir de perguntas norteadoras e provocações, a fim de estimular os representantes à “chuvas de ideias” (brainstorms) para que os mediadores pudessem, a partir das discussões, descrever os pontos nodais que se formavam. Após esta construção foi realizado um recorte da Missão, Visão e Valores.

3.3.1 Modelo de Atuação da UFRRJ

Na elaboração do Modelo de Atuação foram analisados pelos representantes os seguintes itens: DESTINATÁRIOS; APOIADORES/EXECUTORES; COMO FAZER (SOLUÇÕES); RECURSOS; PROPOSTA DE VALOR; RELACIONAMENTO; CANAIS E (DE) RELACIONAMENTO; RESULTADOS.

- DESTINATÁRIOS – Aqueles que serão atingidos pelos serviços prestados pela UFRRJ.
- APOIADORES/EXECUTORES – Composto por aqueles que irão executar ou/e apoiar o que a UFRRJ realiza.
- COMO FAZER (SOLUÇÕES) – O passo a passo para alcançar o que a Universidade pretende entregar aos DESTINATÁRIOS.
- RECURSOS – São os atributos físicos e humanos necessários para realizar os serviços realizados pela UFRRJ.
- PROPOSTA DE VALOR – São os serviços que a UFRRJ pretende entregar aos DESTINATÁRIOS.
- RELACIONAMENTO – Indica como fazer a comunidade acadêmica conhecer e participar do processo de realização, implantação e implementação de suas ações. Por exemplo: reuniões, divulgação nos sistemas internos, consulta pública etc.
- CANAIS E (DE) RELACIONAMENTO – Meios de comunicação com a comunidade acadêmica para divulgar as ações.
- RESULTADOS – O que é esperado com as ações realizadas pela Universidade.

Os resultados do Modelo de Atuação podem ser visualizados no ANEXO III.

3.3.2 Excerto da Missão Visão e Princípios

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 foi realizar um recorte⁴ 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 **missão** foi elaborada a partir das questões elencadas abaixo (ENAP, 2022):

- Como a UFRRJ faz (valores que possui)?
- O que a UFRRJ faz (competências que possui)?
- Para quem a UFRRJ faz (os destinatários)?
- Para que a UFRRJ faz (resultados/impactos)?

A **visão** foi elaborada a partir da Proposta de Valor Público, definido este *como, produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização* (BRASIL, 2017) para responder “Como a instituição se enxerga para o futuro?”

Os **princípios** foram elaborados durante o excerto da missão. O que fundamenta as ações realizadas pela UFRRJ? Quais seus valores?

⁴ Excerto: fragmento, extrato, trecho.



3.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

A revisão do PDI consistiu 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.

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

A partir do modelo de atuação e dados preliminares da UFRRJ, foi revisada a proposta dos Eixos e Subeixos propostos e a partir deste último, realizada a matriz SWOT, SWOT cruzada, mapa estratégico e objetivos, metas e indicadores.

A avaliação do ambiente institucional na matriz SWOT, a partir do levantamento das forças e das oportunidades da UFRRJ, possibilitou a compreensão das potencialidades internas, e externas que viabilizarão o cumprimento da visão. De outro modo, o levantamento das fraquezas e das ameaças proporcionou a compreensão em relação às vulnerabilidades e deficiências.

A matriz SWOT foi elaborada a partir das provocações realizadas na Figura 16 para cada subeixo.

MICROANÁLISE	
<p>Pontos Fortes</p> <p>De que recursos e competências essenciais à instituição dispõe para entregar o que foi prometido na Proposta de Valor?</p> <p>E como saber se todos os Pontos citados são realmente fortes para a UFRRJ? É só você pensar o inverso. Se eles não existissem, a UFRRJ ainda estará funcionando?</p> <p>Você conseguiria atender todas as demandas dos seus interessados? Então, tenha em mente que, o que a UFRRJ tem especificidades que fazem dela uma instituição de excelência, essas especificidades são consideradas Pontos Fortes.</p>	<p>Pontos Fracos</p> <p>Fazer simultaneamente com pontos fortes.</p> <p>Quais são os recursos ou competências que a UFRRJ não dispõe?</p> <p>O que eu posso fazer a respeito desses Pontos Fracos?</p> <p>Posso torná-los pontos Fortes futuramente?</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Correspondem a situação EXTERNAS que privilegiam os Pontos Fortes.</p> <p>Fatores Políticos, Fatores Econômicos, Fatores Sociais, Fatores Tecnológicos, Fatores Ambientais, Fatores Legais.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Correspondem aos aspectos externos negativos que podem colocar em risco a estratégia da UFRRJ, podendo se construir em desafio ou risco para a sobrevivência da Instituição.</p> <p>Fatores Políticos, Fatores Econômicos, Fatores Sociais, Fatores Tecnológicos, Fatores Ambientais, Fatores Legais</p>
MACROANÁLISE	

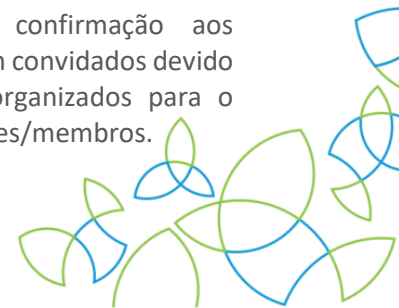
Figura 16 - Avaliação do Ambiente - Matriz SWOT. ENAP, 2022 (adaptado)

3.4.1 S.W.O.T. cruzada

A SWOT cruzada é utilizada para encontrar alternativas estratégicas 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 ou minimizá-los.

A aplicação da matriz SWOT cruzada foi estruturada a partir dos cruzamentos dos quatro quadrantes da análise SWOT, de modo que, as fraquezas e ameaças foram minimizadas pelas forças e oportunidades, para ser possível traçar novas estratégias (Figura 17).

Tanto a matriz SWOT, quanto a SWOT cruzada foram realizadas no 2º Encontro com os representantes do PDI. Assim como ocorreu no primeiro encontro, foi enviada uma lista de confirmação aos representantes. Alguns membros da comunidade foram convidados devido aos subeixos recomendados no 1º Encontro e reorganizados para o segundo, com isso, foram convocados 67 representantes/membros.



OBJETIVO ELENCAR PRIORIDADE DE AÇÃO

Para avaliação da Matriz SWOT		Ambiente Externo			
Respostas	Ptos.	Perguntas	Oportunidades	Ameaças	Total
Sem efeito	0	1 Com que intensidade a Força X ajuda a organização a capturar a Oportunidade Y ?			
Ajuda pouco					
Ajuda muito					
Sem efeito	0	1 Com que intensidade a Força X ajuda a organização a se resguardar da Ameaça Y ?			
Ajuda pouco					
Ajuda muito					
Sem efeito	0	1 Com que intensidade a Fraqueza X dificulta a organização em aproveitar a Oportunidade Y ?			
Dificulta pouco					
Dificulta muito					
Sem efeito	0	1 Com que intensidade a Fraqueza X acentua o risco da Ameaça Y ?			
Dificulta pouco					
Dificulta muito					
Ambiente Interno					
Forças					
Fraquezas					
Total					

32

Posicionamento Estratégico
 -Positiva, demos uma referência de que a empresa tem condições de Ataque.
 -Nula, a empresa está estagnada, na zona de risco.

Capacidade Ofensiva [Q1-Q3] = -
 Capacidade Defensiva [Q2-Q4] = -
 Posicionamento estratégico [Q1+Q2-Q3-Q4] = 0

0%
 0%

Efetividade [%]

POTENCIALIDADES
 DEFICIÊNCIA / Reforço
 DEFENSIVA
 VULNERABILIDADES

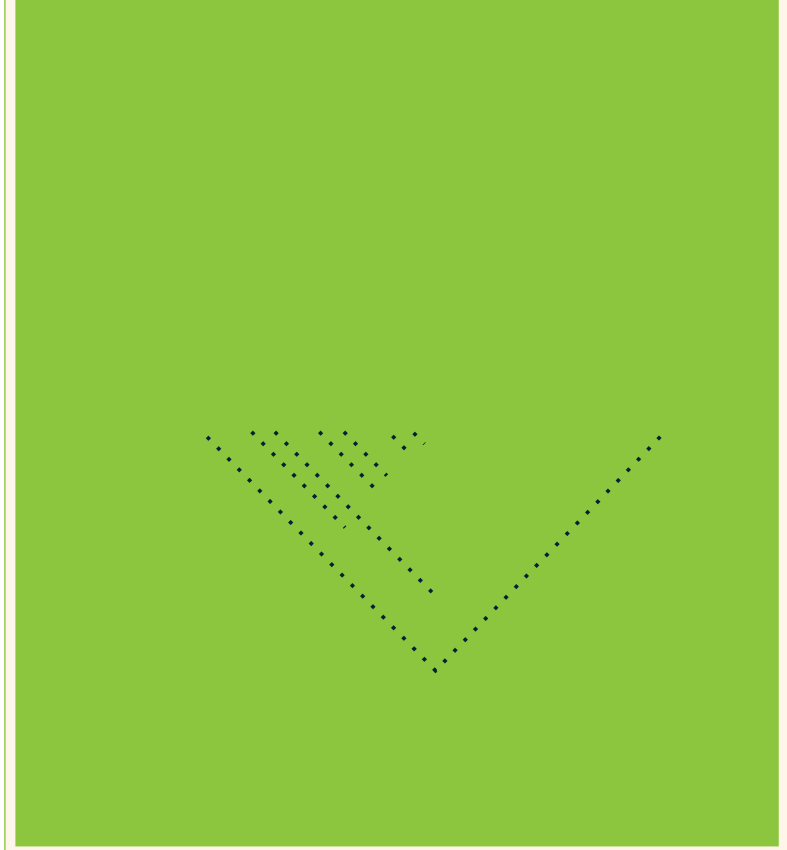


Figura 17 - Modelo utilizado para a realização da SWOT cruzada. Fonte: Plano A, 2021

A dinâmica realizada no 2º encontro consistia em compor grupos de trabalho considerando a expertise dos membros e número de mediadores. Assim, foram compostos 6 grupos, com 6 *notebooks* e um monitor em cada mesa de trabalho. Os grupos levantaram as fraquezas, forças, ameaças e oportunidades considerando os subeixos descritos no item 3.2.1. Posteriormente, foi realizado o cruzamento das análises do ambiente institucional e inserida a pontuação do evento mais plausível de ocorrer. As análises cruzadas com maiores pontuações (pontuação 2) eram transferidas para a realização das estratégias. Devido a quantidade de mediadores e logística do espaço, foram realizadas duas rodadas para que todos os subeixos fossem analisados pelos grupos.

3.4.2 Estratégias a partir da S.W.O.T. cruzada e perspectivas dos Indicadores Balanceados de Desempenho (BSC) ⁵

Conforme descrito no texto anterior, as análises cruzadas do ambiente que obtiveram pontuação 2, ou que foram de grande interesse para a instituição, vieram a compor a planilha para a criação das estratégias (Figura 18).

- 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

⁵ 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 à sociedade (KÜPER, 2013; FIJAŁKOWSKA; OLIVEIRA, 2018). No Brasil também foi reconhecido como ferramenta para a gestão estratégica de organizações públicas (FELIX; FELIX; TIMÓTEO, 2014).

Estratégia de Potencialidade/Oportunidade (Essa estratégia surge sempre que estão presentes Oportunidades e Pontos Fortes. E nesse caso, evidentemente iremos aproveitá-las)		
Força / Pontos Fortes	Oportunidades	Estratégia
Estratégia de reforço/para sanar as Deficiências (Essa estratégia será utilizada sempre que surgindo Oportunidades não haja Pontos Fortes para aproveitá-las, deverá avaliar os Pontos fracos que, se transformados em Pontos Fortes, viabilizam oportunidades)		
Força / Pontos Fortes	Oportunidades	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 18 - Critérios para elaboração das estratégias com base na SWOT cruzada.

Fonte: Plano A, 2021.

A partir dos 12 subeixos foram elaboradas 177 estratégias, conforme o **Quadro 7**. Todas as estratégias foram classificadas segundo as perspectivas do BSC. As perspectivas elencadas na **Figura 19** foram elaboradas para enquadrar as estratégias definidas pelos representantes/membros.

Quadro 7 – Estratégias realizadas por subeixos.

Total de Estratégias realizadas por Subeixo					
Nº	Sub-eixos	Estratégias de Potencialidade/Oportunidade	Estratégia de reforço para sanar as Deficiências	Estratégia Defensiva/Confronto	Estratégia para vencer Vulnerabilidade/Defensiva
1	Planejamento	5	5	5	7
2	Extensão	6	6	3	6
3	Comunicação Institucional	3	3	2	2
4	Pessoal	4	2	2	2
5	Sustentabilidade	5	2	3	1
6	Internacionalização	6	6	1	1
7	Logística	7	6	7	0
8	Inovação	3	8	5	2
9	Ensino	7	2	3	2
10	Cultural	7	5	2	1
11	Pesquisa	6	5	2	1
12	Assistência Estudantil	3	1	2	2
	Total	62	51	37	27

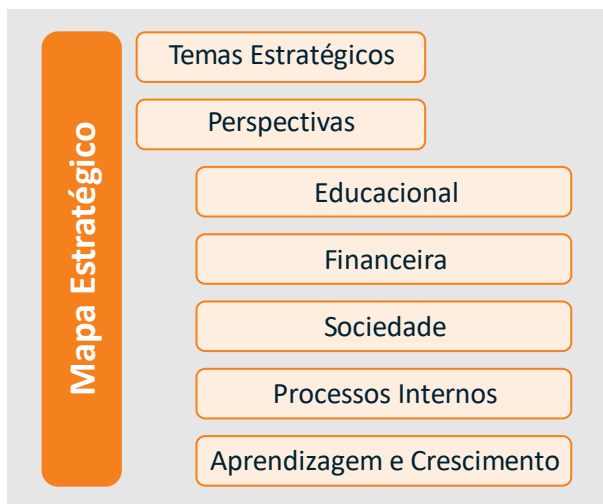


Figura 19 - Perspectivas do BSC. Fonte: Martins (2015).

Após o enquadramento no BSC foram utilizados os critérios descritos a seguir a fim de selecionar as estratégias para os próximos cinco anos, uma vez que 177 estratégias são inviáveis para serem realizadas ao longo deste período (Figura 20).

Os critérios para selecionar as estratégias foram:

1. As estratégias repetidas retiradas;
2. As estratégias semelhantes agrupadas;
3. Selecionadas as estratégias mais relevantes para equilibrar a SWOT cruzada, ou seja, os pontos identificados para melhoria das potencialidades, defesa, reforço e minimizar a vulnerabilidade (ANEXO IV).
4. Selecionadas as ações estratégicas para a UFRRJ



Figura 20 - Organização para seleção das estratégias.

3.4.3 Elaboração do Mapa Estratégico da Instituição

O mapa estratégico foi elaborado a partir das estratégias do BSC e considerando os excertos da Missão, do Visão e dos Princípios, conforme Figura 21 a seguir. O Mapa estratégico pode ser visualizado no item 8 deste PDI.

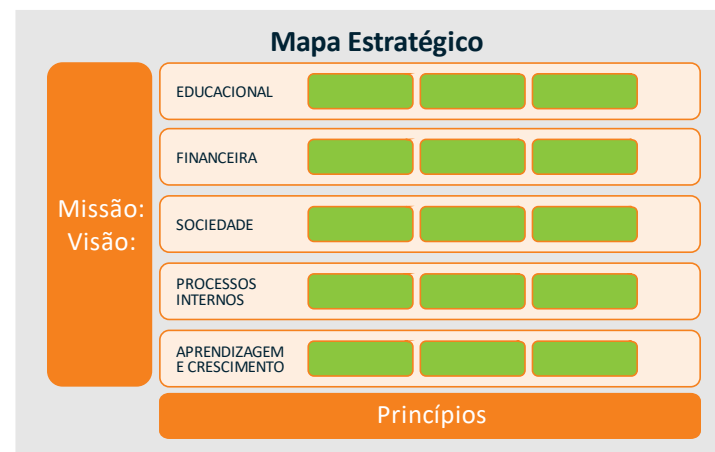


Figura 21 - Modelo de mapa estratégico. Fonte: Plano A, 2021 (adaptado).



3.4.4 Objetivos e Resultados- Chave (*Objectives and Key Results - OKRs*)

Os OKRs (*Objectives and Key Results – OKRs*) foram elaborados a partir das estratégias referentes às respostas do cruzamento da matriz SWOT, sendo desmembradas em objetivos, metas e indicadores.

Na seleção das estratégias para a elaboração dos objetivos estratégicos foi considerada a visão da UFRRJ para os próximos cinco anos. Na **Figura 22** a seguir, foram definidos os conceitos de objetivo, indicador e meta utilizados na dinâmica realizada dia 16/01/2023.

Na reunião com os representantes no dia 16/01/2023 foram convocados 67 representantes/membros e divididos em três grupos referentes às três dimensões. Assim, nos grupos foram discutidos e elaborados os objetivos, metas e indicadores a partir do mapa estratégico.

O resultado deste trabalho foi definir a elaboração de 33 objetivos estratégicos.

Figura 22 - Conceitos de objetivo, resultado, meta e indicador.

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 quantidades 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 necessário 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.

