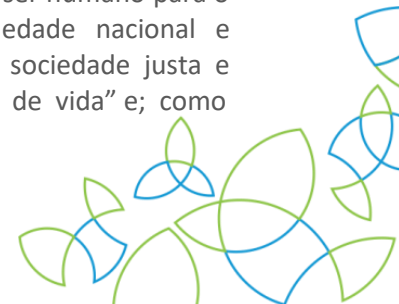


8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

A UFRRJ até final de 2022 teve como Missão “Gerar, sistematizar, socializar e aplicar o saber científico, tecnológico, filosófico e artístico, através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na valorização da paz e da qualidade de vida” e; como



Visão, “Ser uma Instituição pública de ensino superior, básico, técnico e tecnológico de excelência acadêmica e administrativa, consolidando a formação do ser humano para a atividade profissional e reflexão crítica, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e igualitária”.

Seus princípios, de acordo com o Regimento da UFRRJ, são:

I – Excelência acadêmica nas ciências, tecnologia, artes e humanidades;

II – Ênfase à questão socioambiental na formação profissional e cidadã;

III – Respeito à diversidade cultural, intelectual, artística, institucional, política e religiosa;

IV – Respeito às pessoas e às diferenças individuais;

V – Compromisso com a valorização e com a promoção do desenvolvimento de relações humanas solidárias;

VI – Compromisso com a democracia política com justiça social;

VII – Compromisso com a melhoria das condições democráticas de acesso e permanência nos seus diversos cursos;

VIII – Compromisso com a formação de profissionais-cidadãos qualificados, críticos e socialmente engajados;

IX – Gestão democrática, transparente, participativa e descentralizada.

Em 2017 se elaborou de forma participativa o Planejamento de Desenvolvimento Institucional para o período de 2018 até 2022 (PDI 2018-2022), aprovado pela Deliberação CONSU nº 79 de 15 de dezembro de 2017, o qual apresenta 51 objetivos, sendo 20 da Área de Gestão, 6 da Área de Ensino; 5 na Área de Assistência Estudantil; 7 da Área de Extensão; 4 da área de Pesquisa, 2 da Área transversal de Ensino, Pesquisa Extensão e Assistência e 7 da Área Transversal de Ensino, Pesquisa e Assistência.

Esse foi o primeiro PDI com o qual a Universidade avaliou anualmente seus objetivos, com exceção de 2021, quando não foi possível avaliar devido a pandemia de Covid 19.

A ausência dos Planejamentos Táticos e Operacionais dificultou a avaliação do PDI 2017-2022, no entanto, as avaliações realizadas estimularam as unidades a instituírem políticas e promoverem programas/projetos/ações que contribuíram no alcance dos objetivos do PDI.

O principal motivo da não realização dos planejamento táticos e operacionais é a inexistência de uma estrutura de pessoal para criar um escritório de projetos.

A Coordenação de Desenvolvimento Institucional - CODIN possui uma equipe muito reduzida, contando com sete servidores para responder pelo Relatório de Gestão; gestão de riscos; monitoramento da estrutura organizacional; manutenção dos dados do SIORG e EORG; mapeamento de processos, monitoramento do site da PROPLADI, acompanhamento da execução da gestão e acompanhamento das emendas parlamentares e termos de execução descentralizada -TEDs; o Censo da Educação Superior; alimentação dos dados do Sistema de gestão de processos disciplinares - CGU PAD, dentre outras (atividades temporárias, como participação e Comissões, PAD, grupos de trabalho ou estudo etc).

Dessa forma, não foi possível criar um escritório de Projetos, e, a UFRRJ ainda não tem função gratificada disponível para criar uma unidade [Fonte: [Relatório do PDI-2020](#)].

A necessidade de elaborar os planejamentos táticos e operacionais é imperativa para que o planejamento estratégico da UFRRJ alcance seus objetivos e promova o desempenho institucional de sucesso, por isso foi proposta a estratégia Elaborar Planejamento das Unidades (**Figura 52 - Obj.29**).



DIMENSÃO	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO	INDICADOR DE PROCESSO	METAS
Gestão	Planejamento das Unidades	Obj. 29 Institucionalizar o planejamento estratégico no âmbito de cada Unidade da UFRRJ.	Elaboração do planejamento tático/operacional a partir dos objetivos estratégicos do PDI por cada Unidade acadêmica/administrativa.	1 – Percentual de Unidades acadêmicas com Planejamento Tático elaborado. 2 – Percentual de Unidades administrativas com Planejamento Tático elaborado. 3 - Percentual de Unidades acadêmicas com planejamento operacional elaborado. 4 - Percentual de Unidades administrativas com planejamento operacional elaborado.	1 – Elaborar o planejamento tático para 50% das unidades acadêmicas até o final de 2024. 2 – Elaborar planejamento tático para 50% das unidades administrativas até o final de 2024. 3 – Elaborar o planejamento operacional acadêmico para 50% das unidades até o final de 2025. 4 – Elaborar o planejamento operacional administrativas para 50% das unidades até o final de 2025.

Figura 52 - Elaborar Planejamento das Unidades - Obj.29.

O processo do planejamento para a elaboração do PDI 2023-2027, e execução da metodologia para a revisão da Missão, Visão e Princípios da UFRRJ (Figura 53) pode ser observado no item 3 e também neste documento, se evidenciam os objetivos, indicadores e metas da Instituição.



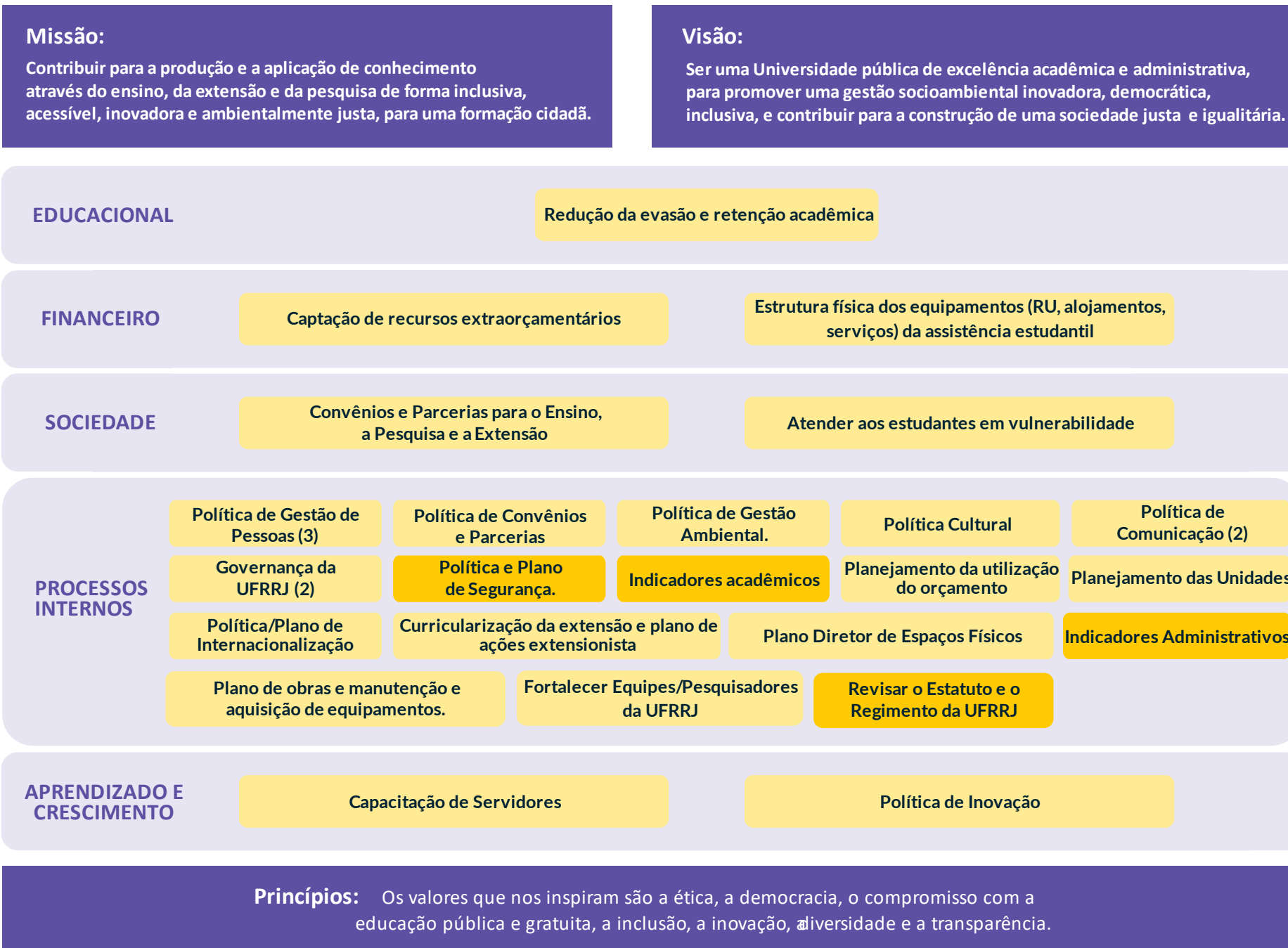
Figura 53 - Missão, visão e valores PDI (2023-2027).

O Planejamento Estratégico da UFRRJ está alicerçado nos objetivos, indicadores e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional e que contém as diretrizes de médio e longo prazo para as perspectivas acadêmicas e administrativas.

As estratégias (Figura 54) e os objetivos estratégicos foram estabelecidos com a participação representativa da comunidade acadêmica (docentes, discentes e TAEs) e dos gestores de unidades, desde a fase do diagnóstico dos fatores críticos (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) da fase de elaboração, e validação do documento final através de audiência pública com toda a comunidade acadêmica e aprovação nos conselhos superiores da Instituição.



Figura 54 – Objetivos estratégicos do PDI (2023-2027).



8.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A UFRRJ vem ampliando sua capacidade de realizar planejamento com base em seu diagnóstico a partir da avaliação e autoavaliação institucional. Esse caminhar tem sido lento, porém, mudar cultura em uma instituição de grande porte é uma tarefa difícil e muitas vezes demanda longo tempo.

O PDI é o maior instrumento de planejamento da Universidade, é a partir dele que os demais planejamentos e as tomadas de decisões institucionais devem se orientar. Por consequência, sua avaliação oferece, aos gestores, uma análise de suas ações dentro do que a UFRRJ espera, ou seja, as unidades organizacionais e os servidores devem agir em sintonia com os objetivos propostos pelo PDI definindo suas ações e planos táticos das unidades e, operacionais dos setores com o propósito de atender os objetivos estratégicos institucionais.

Realizar somente o planejamento sem a devida avaliação contínua é um trabalho inócuo. Planejar e avaliar precisam caminhar juntos, pois de outra forma, o agir não terá a efetividade esperada na organização.

Nesse sentido, o Relatório do PDI tem a função de avaliar as ações e as atividades realizadas na Universidade, com foco nos objetivos do PDI. É a partir dessas avaliações, que a UFRRJ deve realizar seu planejamento e replanejamento para alcançar seus objetivos e metas anuais. Essas avaliações têm o objetivo de incentivar à melhoria contínua, fornecer dados sobre o impacto das atividades e oferecer informações para a tomada de decisões, dentre outros. E tem como consequência esperada, ações como por exemplo, corrigir rotas, capacitar pessoal e identificar ferramentas tecnológicas necessárias.

No entanto, para avaliar o alcance das metas e indicadores são necessários dados precisos, atualizados e tempestivos, e esse tem sido o grande desafio da Universidade. A fim de fortalecer o processo de avaliação foram propostas estratégias para elaboração de indicadores acadêmicos, descritos no item 5, e estratégias para indicadores administrativos (**Figura 55 - Obj.30**), conforme descrito abaixo.

DIMENSÃO	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO	INDICADOR DE PROCESSO	METAS
Gestão	Indicadores Administrativos	Obj.30 Elaborar Indicadores Administrativos	Identificação, medição e análise o desempenho de atividades administrativas	INDICADOR ESPECÍFICO ELABORADO APÓS ATINGIR A META	Realizar levantamento de indicadores e índices solicitados por órgãos de controle das atividades administrativas até o final 2026. Realizar levantamento sobre dados existentes no SIGAA/SIPAC para criação de indicadores das atividades administrativas até 2027.

Figura 55 - Elaboração de Indicadores Administrativos - Obj.30

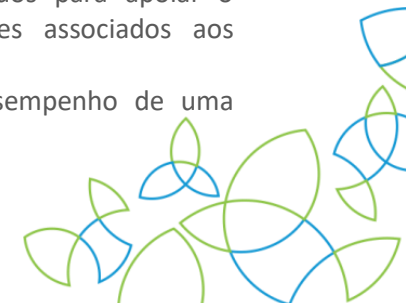
8.1.1 Relatório de Gestão

O Relatório de Gestão (RG) é de responsabilidade da Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI). Seus dados são consolidados anualmente pela Coordenação de Desenvolvimento Institucional (CODIN), uma obrigação institucional em consonância com o parágrafo único do Art. 70, da Constituição Federal de 1988 e das disposições da Instrução Normativa TCU nº 84/2020, Decisão Normativa TCU nº 187/2020 e da Decisão Normativa TCU nº 188/2020 que faz parte do Processo Anual de Prestação de Contas da Universidade e deve ser encaminhado ao Tribunal de Contas da União até o último dia do mês de março de cada ano. O RG também cumpre um importante papel na avaliação da Universidade, contribuindo enormemente para definições de ações e tomada de decisões mais assertivas na sua gestão.

8.1.2 Monitoramento e Acompanhamento do PDI

Os procedimentos de avaliação são realizados para apoiar o monitoramento do efetivo alcance dos indicadores associados aos objetivos estratégicos.

Estas métricas contribuem para o bom desempenho de uma organização e também à realização das ações.



Adicionalmente, a avaliação deste PDI é um requisito do processo formal de planejamento estratégico adotado, em conformidade com os processos de governança pública.

A avaliação do PDI contemplará três abordagens: Avaliação do atingimento dos objetivos estratégicos e metas estabelecidas; Avaliação das ações do PDI identificadas a partir de consulta pública; e Avaliações pertinentes constantes no Relatório de Autoavaliação Institucional, elaborado anualmente pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) em conformidade com a [Lei Federal nº 10.861/2004](#), que instituiu o SINAES. Estes procedimentos de avaliação permitirão redirecionamentos estratégicos ao longo do horizonte de planejamento estabelecido neste plano.

A avaliação do atingimento dos objetivos estratégicos e de suas metas é periódica. Ela é realizada através da observação e da análise de indicadores que devem ser criados para cada objetivo tático, relacionados aos objetivos estratégicos definidos anteriormente. Os indicadores estratégicos deverão permitir avaliar os objetivos táticos definidos nos Planos de Gestão da Administração Central e Unidades Acadêmicas, por sua vez, derivados dos objetivos estratégicos do PDI. A ferramenta a ser utilizada para a avaliação das metas estabelecidas neste documento será o levantamento mediante questionários específicos que serão aplicados a cada gestor identificado como responsável direto pela execução destas.

A avaliação dos objetivos estratégicos do PDI, estabelecidos em consulta pública, será de longo prazo, ocorrendo durante sua vigência, podendo coincidir ou não com o final do período do plano da gestão atual. O método a ser utilizado deverá ser revisado no momento de cada avaliação, podendo ter por base outro método de avaliação que contemple novas perspectivas e avanços nas técnicas de levantamento, análise e monitoramento.

8.2 Autoavaliação Institucional

A Universidade mantém uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), que atua com autonomia em relação aos colegiados da Universidade e coordena os processos internos de autoavaliação, atendendo às determinações legais, fazendo levantamentos e sistematizando dados e informações que contribuam para o aprimoramento dos processos de planejamento e gestão e para a melhoria da qualidade da formação, da produção de conhecimento e da extensão realizadas na Universidade.

A atividade da CPA, de caráter educativo, busca promover a qualidade acadêmica institucional e disponibilizar à comunidade universitária subsídios para a formulação e implementação da política de desenvolvimento institucional, bem como para a tomada de decisões, apoiando a elaboração do PDI, do PPI e dos PPCs, bem como o seu acompanhamento e avaliação, com vistas a assegurar o exercício da sua função social no âmbito do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão.

A finalidade da CPA é atuar no âmbito de sua competência, em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na UFRRJ, coordenando:

- I. a condução dos processos internos de avaliação da UFRRJ;*
- II. a sistematização, interpretação e avaliação das informações recolhidas na comunidade acadêmica, considerando a missão e as finalidades estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Plano Pedagógico Institucional (PPI);*
- III. a prestação das informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP; e*
- IV. a ampla divulgação de todas as suas atividades e resultados. Para tanto, realiza*
 - a) a condução e a sistematização dos processos internos de autoavaliação da UFRRJ, observando as dimensões indicadas pelo SINAES.*
 - b) trabalho de acordo com a legislação vigente, através de leis, normas, decretos, portarias, acompanhando as atualizações e respeitando variações das diferentes áreas de atuação.*
 - c) desenvolve estudos, seminários, projetos e programas que deem subsídios às políticas de avaliação dentro da Instituição.*



d) *Propõe grupos de trabalho, subcomissões de avaliação, consultores para fins específicos, quando necessário.*

e) *Elabora, analisa relatórios, emite pareceres e encaminha aos setores competentes.*

f) *Desenvolve o relatório anual (parcial ou integral, conforme normatização) de atividades de autoavaliação.*

g) *Divulga as atividades desenvolvidas e resultados dentro da lei.*

h) *Acompanha, de acordo com agenda comunicada previamente e colaborar com os trâmites das avaliações externas, segundo SINAES, como visitas in loco de comissões externas de avaliação institucional, dos cursos de graduação e dos cursos*

e programas de pós-graduação, quando necessário;

i) *Acompanha resultados do ENADE, assim como resultados das avaliações institucionais, de curso e os índices de qualidade.*

j) *Propõe estudos aos colegiados dos cursos de graduação sobre os processos de avaliação externa realizado pelo INEP.*

k) *Dar a mais ampla publicidade a todas as suas atividades.*

Fonte: UFRRJ, Regimento Interno da CPA (CPA, 2021)

O CONSU estabelece regulamentação própria para a CPA, para a Comissão Permanente de Segurança, Meio Ambiente e Saúde - CPSMS e para o CTIC, especificando a forma de composição, a duração do mandato de seus membros, a dinâmica de funcionamento e as atribuições de cada colegiado, respeitando as seguintes diretrizes:

I – participação dos segmentos docente, discente e técnico-administrativo;

II – ampla divulgação de sua composição e de suas atividades;

III – nos casos da CPA e da CPSMS, participação também de representantes da sociedade civil organizada, ficando vedada a existência de maioria absoluta por parte de qualquer um dos segmentos representados.

A autoavaliação institucional segue as recomendações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES; Lei 10.861/2004) que define dez dimensões para avaliação das Instituições de Ensino Superior distribuídos em 5 eixos (Eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional; Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional; Eixo 3 - Políticas Acadêmicas; Eixo 4 - Políticas de Gestão; Eixo 5 - Infraestrutura Física).

A UFRRJ adota diferentes meios e instrumentos de autoavaliação institucional, buscando identificar os avanços obtidos e as atividades realizadas.

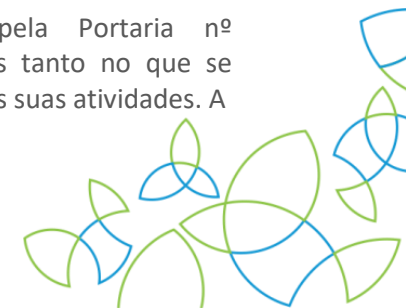
No período de 2003 a 2011 a UFRRJ buscou a continuidade de suas ações avaliativas em ações isoladas, mas no esforço de articulação com outros instrumentos e processos, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade (Relatório de Autoavaliação da CPA, 2017).

A CPA passou por mudanças na sua formação em 2019 de modo a ampliar a discussão e consolidar a autoavaliação na comunidade acadêmica.

Dado o caráter multicampi da UFRRJ, foram criadas comissões setoriais em três dos quatro campi a saber: Setorial de Seropédica, Setorial de Três Rios e Setorial de Nova Iguaçu, somando 45 membros no total, sendo 21 em Seropédica, 12 em Três Rios e 12 membros em Nova Iguaçu. Dentre os membros, encontram-se docentes, discentes, TAEs e representantes da sociedade civil.

Atualmente está sendo analisada e discutida a forma de autoavaliação do campus Campos de Goytacazes e do Colégio Técnico da UFRRJ (CTUR) sob responsabilidade da presidência da CPA, contando com a colaboração dos membros destas unidades para a realização da Autoavaliação Institucional.

No formato atual, a CPA, instituída pela Portaria nº 4136/2020/GABRIEL, deu continuidade aos trabalhos tanto no que se refere ao planejamento como a operacionalização das suas atividades. A



CPA realizou discussões aprofundadas sobre o seu próprio regimento, que foi aprovado pelo CONSU ([Delib. 200/2021/CONSU](#)). A composição da CPA foi modificada recentemente pela [Portaria nº 4473/2021/GABREI](#).

Como componente necessário ao processo de avaliação institucional, a CPA promove cursos de capacitação aos seus membros e cursos de formação para coordenadores de curso de graduação; estabelece critérios de desenvolvimento do trabalho e definição da metodologia para o levantamento e análise de dados. A avaliação interna contempla três etapas: coleta de dados, análise de dados e acompanhamento das ações propostas no plano de melhorias.

A CPA se organiza em grupos de trabalho (GTs) para conduzir ações referentes à comunicação, metodologia, sensibilização da comunidade acadêmica e divulgação dos resultados institucionais. O GT Comunicação criou a marca, apresentação interna da CPA, e o GT Metodologia reestruturou a autoavaliação da UFRRJ estabelecendo indicadores atualizados da realidade da UFRRJ - Metodologia da Avaliação Institucional Interna (2021-2023), buscando o fortalecimento da cultura da avaliação institucional interna como instrumento de gestão.

A avaliação interna contempla três etapas: coleta de dados, análise de dados e acompanhamento das ações propostas no plano de melhorias.

Para coleta de dados e informações, além dos instrumentos de coleta de dados da CPA inseridos no Sistema de Gestão Integrada (SIG), a CPA realiza reuniões com os gestores de unidades como pró-reitores, diretores de campus e de institutos e chefias de departamento; elabora material informativo sobre a avaliação nas redes sociais; acompanha e analisa os principais documentos institucionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a Política de Gerenciamento de Riscos, os Relatórios de Gestão, Relatórios Anuais de Avaliação do PDI, dentre outros.

Os instrumentos de coleta de dados empíricos contemplam sua natureza quantitativa e qualitativa.

Os resultados produzidos devem ser utilizados para a elaboração e implementação de planos de ação de melhorias das atividades operacionais (administrativas e acadêmicas) da UFRRJ.

Os resultados do relatório de autoavaliação anual são encaminhados às pró-reitorias e às diretorias de institutos para serem avaliadas e servirem de base para o plano de ação de melhorias institucionais, e divulgados no site

institucional da CPA a toda a comunidade acadêmica e externa à UFRRJ.

Esses relatórios têm por objetivo oferecer uma percepção global das metas atingidas, aquelas que ainda precisam ser concretizadas, mas, sobretudo, permitir visualizar o quanto a Universidade avançou e imprimiu novas dinâmicas à organização interna.

Diante deste contexto, a Universidade demonstra estar ciente da importância do processo de autoavaliação institucional, compreendendo não só que a autoavaliação favorece o conhecimento das suas distintas instâncias, como também ajuda a identificar as principais forças que precisam ser ampliadas e avançadas e as fraquezas que necessitam ser corrigidas em prol da manutenção e melhoria da qualidade do ensino.

