

A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA: O ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

THE IMPLEMENTATION OF THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN IN A BRAZILIAN PUBLIC UNIVERSITY: THE CASE STUDY OF THE FEDERAL RURAL UNIVERSITY OF RIO DE JANEIRO

Caroline Leal Ferreira¹

Antonio José Barbosa de Oliveira²

Claudio Marcos Maciel³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo avaliar a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, buscando identificar os fatores que prejudicam e facilitam esse processo. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. A população estudada incluiu servidores das áreas de ensino, pesquisa e extensão da UFRRJ. Os resultados apontam como barreiras à implantação do PDI a falta de recursos orçamentários, o número reduzido de servidores, a limitação de ferramentas tecnológicas e problemas relacionados à comunicação interna sobre o Plano. A metodologia de construção coletiva utilizada na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, envolvendo diversos atores, foi destacada como facilitador significativo desse processo. Por fim, recomenda-se a realização deste estudo em contextos diferentes e com uma amostra ampliada para uma análise mais robusta e detalhada.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico; PDI; Universidades Federais; Gestão Universitária.

ABSTRACT

This article aims to evaluate the implementation of the Institutional Development Plan of the Federal Rural University of Rio de Janeiro, seeking to identify the factors that hinder and facilitate this process. Methodologically, it is a descriptive case study with a qualitative approach. Data collection was carried out through semi-structured interviews. The population

¹ Especialista em Administração Universitária pela UFRJ. Servidora pública na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) desde 2018.

² Coordenador do Curso de Especialização em Administração Universitária da UFRJ.

³ Professor do Curso de Especialização em Administração Universitária da UFRJ.

studied included staff from the teaching, research and extension areas of UFRRJ. The results point to the lack of budgetary resources, the limited number of servers, the limitation of technological tools and problems related to internal communication about the Plan as obstacles to the implementation of the PDI. The methodology of collective building used in the elaboration of the Institutional Development Plan, involving several actors, was highlighted as a significant facilitator of this process. Finally, it is recommended that this study be conducted in different contexts and with an enlarged sample for a more robust and detailed analysis.

KEYWORDS: Strategic Planning; PDI; Federal Universities; University Management.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em ambientes instáveis e mutáveis, o que gera a necessidade de novos formatos organizacionais, bem como a adoção de novos modelos de gestão. A substituição do planejamento tradicional em favor do planejamento estratégico é um exemplo, haja vista que, para lidar com a incerteza ambiental, não é suficiente apenas extrapolar as tendências do passado, é preciso definir missão, objetivos, metas e alternativas estratégicas com a atenção voltada às modificações ambientais (Araújo, 1996 apud Falqueto et al., 2019).

Nas universidades, o planejamento estratégico é representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um documento de caráter obrigatório em que se definem a missão da Instituição de Ensino Superior (IES) e as estratégias para atingir suas metas e seus objetivos. O PDI abrange um período de cinco anos, contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, das metas e das ações do Plano da IES (Guedes e Scherer, 2015; Sant'ana et al., 2017).

Nesse sentido, Dal Magro e Rausch (2012) afirmam que o PDI é um instrumento de auxílio para as Instituições de Ensino Superior (IES). Ele engloba métodos que influenciam na melhoria da qualidade do ensino, na uniformidade das tarefas administrativas e na gestão financeira eficiente. Com esses pressupostos, ele fornece informações relevantes para as IES públicas, permitindo que as instituições controlem eficientemente seus recursos financeiros, viabilizando o investimento em infraestrutura, em profissionais qualificados e em novas tecnologias.

No entanto, a implantação do processo de planejamento estratégico ainda representa um desafio para as universidades. Entre os entraves, encontram-se a dispersão do poder, a ambiguidade dos objetivos, a descentralização das decisões em conjunto com a pouca coordenação e controle das tarefas e a falta de estrutura que facilite a implantação de estratégias

(Baldrige, 1971; Falqueto, 2012; Mintzberg, 2003; Moritz et al., 2012; Muriel, 2006 apud Falqueto et al., 2019).

Operacionalizar o planejamento apresenta dificuldades que vão desde a necessidade de um alto nível de capacidade analítica até as resistências internas que o processo desencadeia (Araújo, 1996 apud Falqueto, 2012). De acordo com Muriel (2006 apud Falqueto, 2012), em instituições universitárias, verifica-se a falta de uma estrutura que facilite a implantação de estratégias e essa dificuldade é observada em muitos níveis institucionais. Além disso, para o autor, a implantação do plano estratégico é a parte mais importante e a mais complexa, pois representa um momento de ação que depende de muitos colaboradores para ser eficaz.

Desse modo, a pesquisa tem como objetivo identificar as barreiras e os fatores que facilitam o processo de implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. A relevância deste estudo se demonstra pela importância do PDI como instrumento de planejamento, gestão e avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES), além de ser um requisito para os atos de credenciamento e reconhecimento dessas instituições.

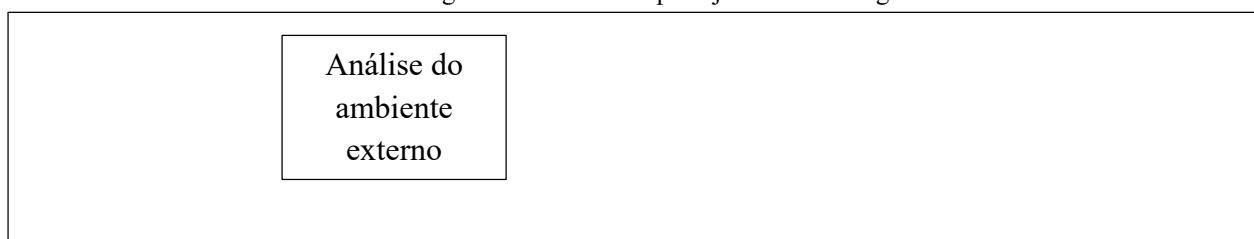
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

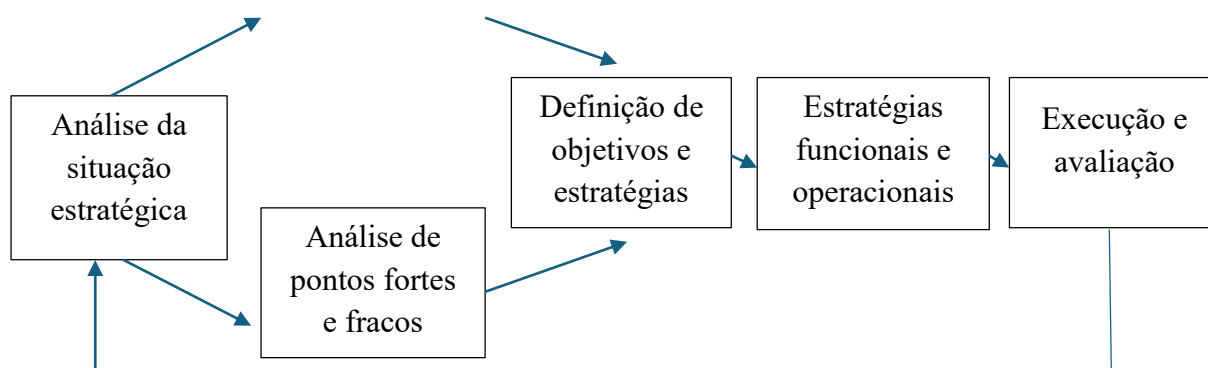
Planejamento estratégico é o processo de estruturar e estabelecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar. O processo de planejamento estratégico aplica-se tanto à organização em sua totalidade (ou estratégica corporativa) como também a cada uma de suas partes (estratégia de produção, de marketing, de recursos humanos e assim por diante) (Maximiniano, 2016, p.102).

Planejamento estratégico é um processo intencional de mudança organizacional, mediante o qual uma organização, partindo da análise do ambiente externo e de sua situação interna, define sua missão e determina seus objetivos e metas, bem como as estratégias e meios para alcançá-los num certo espaço de tempo (Borges e Araújo, 2001).

Maximiniano (2016) menciona que um processo sistemático de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que compreende os seguintes componentes principais:

Figura 1: Processo de planejamento estratégico





Fonte: Maximiniano (2016, p. 103)

Análise da situação estratégica da organização: onde estamos?

Análise do ambiente externo: Quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente?

Análise interna: Quais são os pontos fortes e os pontos fracos dos sistemas internos da organização?

Elaboração do plano estratégico da organização: Para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá? (Maximiniano, 2016, p.103)

O autor ainda ressalta que as etapas podem ser cumpridas em qualquer ordem, dependendo da situação. Além disso, a cada momento, a situação é diferente da anterior. As análises devem ser feitas continuamente, para acompanhar a evolução de todas as variáveis que afetam a organização. Desse modo, o planejamento da estratégia é um processo contínuo e não um procedimento burocrático periódico (Maximiniano, 2016, p.103).

O Planejamento Estratégico desempenha um papel importante no processo decisório, na definição das estratégias e planos de ação destinados a cumprir a missão, alcançar a visão e os objetivos organizacionais. No entanto, na prática, o processo de planejar estrategicamente ainda representa um desafio, inclusive para as Instituições de Ensino (IE), devido à distância entre sua elaboração e sua implementação (Castro et al., 2015).

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A universidade é uma instituição complexa em várias dimensões: na variedade e quantidade de públicos com os quais se relaciona, nos múltiplos objetivos, na diversidade de serviços que oferece, nos diversos tipos de tecnologias que deve dominar, na extensão da infraestrutura de que dispõe e na diversidade de formação de seu quadro de pessoal. Nas universidades públicas, somam-se a essas características outros elementos peculiares do setor

público, como a profusão de normas emanadas dos poderes centrais, as pressões políticas, a escassez de recursos e a lentidão do processo decisório burocrático (Alves, 2018).

Bodini (2004 apud Moritz et al., 2012) destaca que alguns aspectos devem ser considerados no momento de realização do processo de planejamento estratégico em universidades:

- a) A metodologia tradicional para o planejamento estratégico é possível de ser implantada em universidades, porém deve-se levar em consideração que as mesmas são sistemas complexos e que muitas vezes adaptações individuais serão necessárias.
- b) Se a estrutura e a dinâmica podem ser de livre escolha, o mesmo não se pode dizer do ambiente externo que define a finalidade do sistema. Isto porque a universidade está inserida no macro sistema nação e sua missão (ou finalidade) irá depender dos objetivos nacionais, recursos disponíveis, políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país.
- c) Deve-se reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado.
- d) As universidades podem dar início ao planejamento estratégico priorizando alguma(s) de suas áreas, como por exemplo: ensino de graduação, e evoluindo gradativamente às outras.
- e) Implantar modelo participativo para administrar as mudanças.
- f) Transformar o planejamento em administração estratégica (Bodini, 2004 apud Moritz et al., 2012, p.239).

Para Borges e Araújo (2001), a utilização do planejamento estratégico em universidades não é uma tarefa simples e exige que se façam algumas considerações relacionadas à natureza da instituição universitária. Os autores destacam que compreender a natureza da instituição é importante para a análise do processo de planejamento, pois as características da organização universitária e de seu processo decisório definem os arranjos institucionais, impactando diretamente a atividade de planejamento.

Santos et al. (2009) apontam que:

São poucas as universidades públicas brasileiras que têm utilizado o planejamento estratégico como instrumento de gestão universitária. Alguns planos até são feitos, mas a utilização do planejamento estratégico como instrumento de trabalho, com a aplicação sistemática do plano de ações no processo decisório, ainda não é uma realidade completa. A própria concepção de planejamento de aspecto mais abrangente nas universidades fica prejudicada pelos interesses corporativos, sempre voltados para conquistas localizadas, benefícios restritos e interesses isolados (Santos, J. L. S. et al., 2009).

Além disso, os autores ressaltam que “planejamento estratégico não significa apenas desenvolver planos, definir políticas, objetivos e metas, mas sua importância está na viabilidade da implementação vinculada à ação organizacional como um todo” (Santos et al., 2009).

Silva e Gonçalves (2011) afirmam que o processo de planejamento estratégico envolve a criação de um documento formal, chamado plano estratégico, que expressa a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas da organização. Trata-se de estratégias deliberadas, pois seguirão o planejamento concebido, e as ações serão controladas com base nesse plano.

Dessa forma, segundo Vieira e Silva (2016), nas Instituições de Ensino Superior (IES), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento que descreve os objetivos, as metas e as políticas públicas a serem executadas. Ademais, os autores concluem que o PDI possui relação com o planejamento estratégico institucional.

4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Guedes e Scherer (2015) apontam que nos últimos anos a Educação Superior do Brasil vem apresentando mudanças significativas na legislação. Entre elas, cabe destacar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o qual visa observar as IES em todas as suas instâncias: na articulação de seus setores, seus gestores e seus atores.

Em 2004, por meio da implantação do SINAES, o Ministério da Educação e Cultura (MEC), introduziu o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES), que passou a ser um requisito para os atos de credenciamento e credenciamento dessas instituições. O PDI, elaborado para um período de 5 anos, é o documento que deve expressar a identidade da IES no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas e científicas que desenvolvem ou que pretendem desenvolver num período determinado (Guedes e Scherer, 2015; Sant'ana et al., 2017).

Além de ser uma ferramenta de avaliação das instituições pelos órgãos responsáveis, o PDI também consiste em um plano para a melhoria e para o acompanhamento da implementação das ações estratégicas traçadas pela IES, assim como um instrumento de gestão pública (Sant'ana et al., 2017).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) tem suas origens em duas atribuições definidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB): a avaliação institucional e o credenciamento, ambas de competência do MEC (Dal Magro e Rausch, 2012).

O Quadro 1 Síntese da legislação que trata sobre o PDI apresenta um resumo dos normativos pertinentes ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):

Quadro 1: Síntese da legislação que trata sobre o PDI.

Legislação	Objeto	Referência	Implicação da legislação sobre o PDI
Portaria MEC nº 1.466/2001, de 12/07/2001	Autorização de curso fora de Sede.	Art. 4	Pedidos de autorização devem ter como documentação o PDI, dentre outros.
Resolução CNE/ CES 10, de 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. 6; Art. 7	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 SESu/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.
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).
Decreto nº 5.224/2004, de 01/10/2004	Dispõe sobre a organização dos CEFETs que se tornaram IFs (Institutos Federais).	Art. 17 §5; Art. 21	Credenciamento dos IFs condicionado à aprovação do PDI e à avaliação dos indicadores institucionais de desempenho.
Portaria MEC nº 4.361, de 29/12/2004	Processos a serem protocolados junto ao Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIENS/MEC.	Art. 1; Art. 3; Art. 14; § 3	Necessidade do PDI para o credenciamento e credenciamento das IES; PDI e seus aditamentos.
Decreto nº 5.622, de 19/12/2005	Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.	Art. 12; Art. 26, II, alínea a	Necessidade do PDI para pedido de credenciamento da instituição; necessidade de constar no PDI vínculos para a oferta de cursos e programas a distância em bases territoriais múltiplas.

A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA

Decreto nº 5.773/2006, de 09/05/2006	Supervisão e Avaliação das IES e seus Cursos.	Art. 15; Art. 16	PDI como documento obrigatório no processo de credenciamento; apresenta elementos que devem constar no PDI.
Portaria Normativa MEC nº 2, de 10/01/2007	Procedimento de regulação e avaliação da educação superior – modalidade a distância.	Art. 3 §6	Cursos de EAD ofertados pelas instituições dos sistemas federal e estaduais devem estar previstos no PDI apresentado pela instituição, por ocasião do credenciamento.
Portaria normativa 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. 2 §1; Art. 15 §5; Art. 26; Art. 46; Art. 57; Art. 57 §5; Art. 59	Análise dos dados inseridos no PDI pela Comissão de Avaliação durante visita <i>in loco</i> ; necessidade do curso a ser autorizado constar no PDI; PDI como documento indispensável para o pedido de credenciamento para EAD; mudanças no PDI tramitem 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. 3; Art. 6	O 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 nº 1, de 11 de Março de 2016	Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância.	Art. 2º §1º; Art. 5 §1º e §3; Art. 6; Art. 7 § 4; Art. 9 § 3; Art. 10; Art. 14 § 1; 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; a 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: Adaptado de FORPDI (2017)

Atualmente, o Decreto Federal nº 9.235, de 15/12/2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação no sistema federal de ensino, é o normativo mais recente em vigor, que estabelece, em seu artigo 21, os elementos mínimos que devem constar no Plano de Desenvolvimento Institucional (Brasil, 2017):

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 (Brasil, 2017).

Para Silva (2013 apud Silva, 2023), o PDI pode contribuir para a gestão das universidades federais brasileiras, pois:

- a) oportuniza aos membros da comunidade universitária que participaram do processo de elaboração e implementação dos planejamentos, conhecerem suas instituições;
- b) a partir desse conhecimento, possibilita traçar perspectivas para as universidades, visionando-as em um futuro desejado pela comunidade universitária;
- c) ao traçar um horizonte, a gestão não se vê em um vazio, mas sim diante de metas, objetivos e ações estratégicas que devem cumprir, não atuando às cegas ou pioneiramente, e minimizando os riscos de sua atuação;
- d) quando o processo é participativo, as ações das gestões são legitimadas e respaldadas pela comunidade universitária, facilitando a aceitação das práticas acadêmicas e administrativas;
- e) dentre esses respaldos, está a possibilidade de recusa pelos gestores de projetos pessoais ou particularizados que não foram contemplados no momento da aprovação dos planejamentos. Um exemplo é a liberação de recursos para setores ou pessoas, ou a autorização de afastamento do servidor para cursar pós-graduação, sem que haja retorno para a instituição;
- f) evidencia à gestão mudanças dos anseios da comunidade universitária e sociedade, expondo a necessidade de rever certos objetivos institucionais para se adaptar ao ambiente interno e externo;
- g) ao realizar o diagnóstico institucional, possibilita o mapeamento dos processos, evidenciando tramitações e cargos desnecessários ou que emperram a efetividade das ações universitárias;
- h) oportuniza continuidade administrativa, pois apesar da troca de reitor, que é um cargo político, as ações institucionais continuam, pois os planejamentos são institucionais, e não da gestão;
- i) permite que a universidade tenha uma visão competitiva, ao oportunizar para a instituição o delineamento de ações para o futuro que a torne referência local, regional e até internacional (Silva, 2013 apud Silva, 2023).

5 METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem qualitativa. Empregou-se o estudo de caso na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), operacionalizado por meio de entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos da pesquisa foram servidores das unidades Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Pró-Reitoria de Extensão. Entre as justificativas para a escolha dessas áreas, cita-se o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, expresso no art. 207 da Constituição Federal de 1988. Segundo Gonçalves (2015), elas formam o tripé que constitui a missão da universidade.

O número de participantes entrevistados totalizou seis. Entretanto, ressalta-se que a quantidade de servidores disponíveis para participar das entrevistas foi significativamente

reduzida devido às greves dos servidores técnico-administrativos e docentes, iniciadas em 11/03/2024 e 23/05/2024, respectivamente, as quais perduraram até a conclusão deste estudo.

Quadro 2: Servidores participantes da pesquisa.

Participantes	Tempo de vínculo profissional com a UFRRJ	Unidade de lotação
Entrevistado 1	8 anos	Pró-Reitoria de Graduação
Entrevistado 2	18 anos	Pró-Reitoria de Graduação
Entrevistado 3	37 anos	Pró-Reitoria de Extensão
Entrevistado 4	1 ano	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Entrevistado 5	26 anos	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Entrevistado 6	9 anos	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

6 RESULTADOS

Na percepção dos servidores participantes do estudo, foram identificadas quatro barreiras à implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro: carência de pessoal, falta de orçamento, limitação de ferramentas tecnológicas e problemas relacionados à comunicação interna sobre o PDI. Como fator facilitador, destacou-se a metodologia de construção coletiva adotada no processo de elaboração do PDI (2023 – 2027). No entanto, três servidores não souberam identificar os entraves, e quatro não conseguiram apontar os fatores que contribuem para a implantação do Plano.

A carência de pessoal foi mencionada pelos entrevistados 2 e 3 como um dos fatores que dificultam a implantação do PDI. Esse resultado corrobora o fator “insuficiência no quadro de colaboradores” apontado por Lopes (2023). Outra dificuldade identificada pelo autor e mencionada pelos entrevistados 3 e 5 foi a falta de orçamento.

Os entrevistados 5 e 6 destacaram que há pouca comunicação sobre o Plano com a comunidade universitária. O entrevistado 5 mencionou que “talvez a comunidade universitária ainda não entenda o que é o PDI. O PDI é uma questão restrita ao conhecimento de um grupo, uma elite, gestores”. Para ele, “qualquer documento, para ser executado, as pessoas têm que entender”. Por sua vez, o entrevistado 6 enfatizou a necessidade de ampliar a “divulgação do documento dentro da Universidade”. Entre os entrevistados que apontaram a comunicação

interna como uma barreira, um afirmou que o Plano “não é um assunto permanente”, sendo discutido apenas quando há alguma demanda específica. Outros dois mencionaram a ausência de comunicação sobre o PDI em suas respectivas unidades. Essa fragilidade na comunicação também foi identificada por Falqueto (2012).

Quanto aos fatores que facilitam o processo de implantação do PDI, os entrevistados 2 e 3 destacaram a metodologia utilizada em sua elaboração, conforme podemos observar na fala do entrevistado 2: “a metodologia utilizada, que teve a participação de todos, é importante para o gestor que está no nível estratégico ter o conhecimento e ajudar na definição das metas do PDI”. Além disso, o entrevistado 3 ressaltou a importância de “continuar no processo de construção coletiva, com todos os atores internos e externos da UFRRJ”. Tais afirmações corroboram a definição de Rezende (2011 apud Falqueto, 2012) sobre o planejamento como um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, das estratégias e das ações da organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou avaliar a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Para tanto, inicialmente, abordou-se o planejamento estratégico nas organizações. Em seguida, analisou-se o processo de planejamento estratégico em instituições de ensino superior e o Plano de Desenvolvimento Institucional. Por fim, buscou-se identificar os fatores que prejudicam e os que facilitam o processo de implantação do PDI na UFRRJ.

A análise dos discursos permitiu constatar, como entraves à implantação do PDI, a falta de recursos orçamentários, a insuficiência do quadro de servidores, a limitação de ferramentas tecnológicas e a ausência de uma comunicação eficaz sobre o tema. Esses desafios são consistentes com achados de estudos anteriores, o que destaca a necessidade de atenção contínua a essas questões para o sucesso do Plano de Desenvolvimento Institucional.

No entanto, ressalta-se que os recursos orçamentários e o quantitativo de pessoal são fatores externos, ou seja, não controláveis pela Universidade, e que têm impacto negativo na implantação do PDI. Da mesma forma, a limitação orçamentária pode ser um impeditivo para a aquisição de ferramentas tecnológicas necessárias ao apoio das atividades das unidades. Para superar essas barreiras, será necessário que os gestores envolvidos nesse processo empreendam esforços adicionais a fim de encontrar caminhos alternativos.

Em relação à comunicação sobre o PDI, as informações coletadas indicaram que o planejamento não é amplamente conhecido por toda a comunidade universitária, mas sim restrito a determinados grupos. Sobre essa fragilidade, cabe destacar que, diferentemente dos fatores relacionados ao ambiente externo, a falha na comunicação é uma debilidade presente no ambiente interno da Universidade, podendo, portanto, ser controlada por ela. Assim, é possível superar essa dificuldade mediante o desenvolvimento de ações voltadas à ampliação da divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional nos diversos ambientes da Universidade.

Por outro lado, um fator facilitador significativo identificado foi o envolvimento de diversos atores na elaboração do PDI, evidenciando a valorização do caráter democrático e participativo no processo. Esse aspecto reforça a importância de incluir diferentes vozes e perspectivas na formulação de planos institucionais. Conforme destacado por Silva (2013 apud Silva, 2023), “quando o processo é participativo, as ações das gestões são legitimadas e respaldadas pela comunidade universitária, facilitando a aceitação das práticas acadêmicas e administrativas”.

Embora seja relevante destacar a importância da utilização dessa metodologia no processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional, salienta-se a dificuldade dos entrevistados em apontar outros fatores que facilitem a sua implantação na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Com base nas respostas dos entrevistados, nota-se a necessidade de um acompanhamento mais efetivo do processo de implantação do planejamento, estimulando o comprometimento dos envolvidos, bem como a realização de um diagnóstico mais preciso das ações relevantes para o cumprimento dos objetivos e das metas propostas no PDI. Conforme citado por Machado (2008 apud Medeiros, 2016), “o bom resultado somente será alcançado se todos estiverem envolvidos com o plano.”

Por fim, apesar das contribuições desta pesquisa, é importante reconhecer suas limitações. O número reduzido de participantes das entrevistas restringiu a abrangência dos resultados. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros ampliem a amostra de sujeitos para obter uma visão mais representativa do processo de implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

8 REFERÊNCIAS

ALVES, João Firmino Soares Abreu. A importância do planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras. **Colóquio Luso-Brasileiro de Educação - COLBEDUCA**, V.3, 2018.

BORGES, D. F.; ARAUJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, jul./ago. 2001.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm. Acesso em: 22 jun. 2024

CASTRO, A. B. C.; Brito, L. M. P.; Santos, R. S. dos; Varela, J. H. de S. (2015). O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **Revista Holos**, 2, 195-211.

DAL MAGRO, C.B. and R.B. Rausch, Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 2012. 3(3): p. 427 – 454

FALQUETO, J. M. Z. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília**. 2012. 192f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FALQUETO, J. M. Z. et al. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. 2019.

GONÇALVES, Nadia Gaiofatto. Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão: um princípio necessário. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 33, n. 3, p. 1229–1256, 2015.

GUEDES, Eleanora Pereira; SCHERER, Flávia Luciane. O processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional (PDI): Um estudo de caso na Universidade Federal do Paraná. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 5, n. 2, p. 240-253, 2015.

LOPES, Bruno Gonçalves. **A Implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Santa Catarina**. 2023. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

MEDEIROS, Cinthia Alexsandra de. **Análise do Processo de Implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014, da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

MORITZ, M. O. et al. A implantação do Planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, jan./abr, 2012.

SANT'ANA, T. D. et al. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as instituições federais de ensino. Alfenas: FORPDI, 2017.

SANTOS, J. L. S. et al. Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul**, Florianópolis, 2009.

SILVA, F. A. & GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria. vol. 4. n. 3. São Paulo, 2011.

SILVA, M. J. S. **Gestão de riscos na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**: uma proposta de integração ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. 2023. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

VIEIRA, V. B. H. A. & SILVA, E. da. Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: a produção científica brasileira. 5º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. SINGEP, São Paulo. 2016