

## A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS: O CASO DA METODOLOGIA APLICADA AO PDI (2020-2024) DA UFSC

*THE CONSTRUCTION OF THE STRATEGIC PLAN IN FEDERAL UNIVERSITIES: THE CASE OF  
THE METHODOLOGY APPLIED TO THE PDI (2020-2024) OF UFSC*

Monique Regina Bayestorff DUARTE  
Universidade Federal de Santa Catarina  
[monique.bayestorff@ufsc.br](mailto:monique.bayestorff@ufsc.br)

Gabriel Pereira CAMPOS  
Universidade Federal de Santa Catarina  
[gabrielpereiracampos@outlook.com](mailto:gabrielpereiracampos@outlook.com)

Rogério João LUNKES  
Universidade Federal de Santa Catarina  
[rogerio.lunkes@ufsc.br](mailto:rogerio.lunkes@ufsc.br)

Vladimir Arthur FEY  
Universidade Federal de Santa Catarina  
[vladimir.arthur@ufsc.br](mailto:vladimir.arthur@ufsc.br)

Artigo recebido em 08/20 – Aprovado em 06/2021

### Resumo

Este artigo tem como objetivo descrever o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para os anos de 2020 a 2024. A pesquisa configura-se como estudo de caso ex-post facto de abordagem qualitativa. Por meio da coleta e análise de dados observa-se que a UFSC, na ausência de uma metodologia que abordasse sua estrutura complexa, desenvolveu uma metodologia própria para a elaboração do seu planejamento estratégico. O mapa estratégico é estruturado de forma matricial em que as colunas referem-se às áreas fim da Universidade e a gestão, e as linhas referem-se às áreas transversais prioritárias. Como forma de dar suporte, à base dessa estrutura estão os recursos de governança. Tal estrutura culminou em 55 objetivos institucionais, desdobrados em um conjunto de iniciativas estratégicas, indicadores de desempenho e metas anuais. O processo de elaboração foi participativo e democrático, contando com mais de 2300 participações de toda a comunidade universitária.

**Palavras-chave:** Plano de Desenvolvimento Institucional, Planejamento estratégico, Universidade.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## **ABSTRACT**

This article aims to describe the process of preparing the Institutional Development Plan (PDI) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC) for the years 2020 to 2024. The research is configured as a case study ex-post facto with qualitative approach. Through data collection and analysis, it is observed that UFSC, in the absence of a methodology that addresses its complex structure, developed its own methodology for the elaboration of its strategic planning. The strategic map is structured in a matrix form in which the columns refer to the University's main areas and management, and the lines refer to the priority cross-cutting areas. The governance resources support this structure which culminated in 55 institutional objectives, divided into a set of strategic initiatives, performance indicators and annual goals. The elaboration process was participatory and democratic, with more than 2300 participations from the entire university community.

**Keywords:** Institutional Development Plan, Strategic planning, University.

## **RESUMEN**

Este artículo tiene como objetivo describir el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para los años de 2020 a 2024. La investigación se configura como estudio de caso ex post facto de abordaje cualitativa. A partir de los datos analizados se observa que la UFSC, por la ausencia de una metodología que abordara su estructura compleja, desarrolló una metodología propia para la elaboración de su plan estratégico. El mapa estratégico es estructurado de forma matricial en el que las columnas se refieren a las áreas "fin" de la Universidad y la gestión, y las líneas se refieren a las áreas transversales prioritarias. Como forma de dar soporte, en la base de esa estructura están los recursos de gobernabilidad. Esa estructura culminó en 55 objetivos institucionales, desdoblados en un conjunto de iniciativas estratégicas, indicadores de desarrollo y metas anuales. El proceso de elaboración de esta investigación fue participativo y democrático. Participaron más de 2300 participaciones de toda la comunidad universitária.

**Palabra clave:** Plan de desarrollo institucional, Planificación estratégica, Universidad

## INTRODUÇÃO

O plano estratégico configura-se como instrumento de fundamental importância para a gestão de qualquer organização, tanto privada, quanto pública. Uma vez que os recursos são limitados, o planejamento estratégico possibilita que o gerenciamento alcance bons resultados, concretizando os objetivos da empresa (OLIVEIRA, 2007).

O planejamento estratégico é geralmente subdividido em três partes: Estratégico, Tático e Operacional. A primeira parte, e também a que este trabalho se refere, consiste na formulação de estratégias organizacionais no desenvolvimento da trajetória a ser seguida pela instituição para lograr seus objetivos, convergindo na missão e considerando as interações entre os fatores externos ao qual a organização está inserida (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Diante disso, torna-se oportuno que os gestores possuam ao seu alcance uma metodologia de elaboração e aplicação do Planejamento Estratégico, visto que o conhecimento com maior precisão das bases teóricas desses elementos pode ajudar na otimização de sua implementação (OLIVEIRA, 2007).

Existe uma série de metodologias as quais as empresas utilizam como base para a implementação de seus planos estratégicos, como o Balanced Scorecard, a Análise SWOT, Análise de PETEL, Método OKR, dentre outras. Embora algumas metodologias apresentem a possibilidade de adaptação e ajustes para o âmbito público, elas não foram desenvolvidas considerando exclusivamente as peculiaridades e dinâmicas do setor público (NETO; JÚNIOR; POLO, 2006). Em se tratando da complexidade das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a implementação dessas metodologias a este setor apresenta demasiadas incoerências que, mesmo com ajustes e adaptações, dificultam o planejamento estratégico.

Tendo em vista essa dificuldade, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) criou uma metodologia própria para elaboração do seu planejamento estratégico (UFSC, 2020). Desta forma, este estudo tem o objetivo de descrever o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Catarina para os anos de 2020 a 2024.

O estudo da metodologia desenvolvida pela UFSC permite que outras IFES possam aplicar tal método e, desta forma, otimizarem seus planos estratégicos. Assim, a fim de melhor compreender o tema, este artigo conta com mais outras quatro seções para além desta primeira introdutória. A segunda seção abrange a revisão da literatura, apresentando aspectos do planejamento estratégico. Na terceira seção é abordada a metodologia da pesquisa realizada neste estudo. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa, descrevendo todo o processo metodológico de implementação do PDI 2020-2024 da UFSC, bem como as principais partes componentes do documento. Reunindo os principais aspectos observados e as inovações introduzidas pela Universidade, a última seção traz um apanhado geral e suas considerações finais.

## REVISÃO DE LITERATURA

### Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo que estabelece a direção a ser seguida por uma organização. Com a definição de objetivos, o planejamento estratégico permite a seleção de ações que visem alcançar a missão e visão institucional (OLIVEIRA, 2007).

A elaboração e implementação de um planejamento estratégico, segundo Oliveira (2007), envolve quatro etapas: Diagnóstico estratégico; Missão da Empresa; Instrumentos prescritivos e quantitativos; Controle e avaliação.

O diagnóstico estratégico considera que as organizações estão inseridas em uma complexa rede de ambientes internos e externos. O macroambiente nacional e mundial, e o setor de atuação da organização abrangem o ambiente externo e apresentam-se em constantes mudanças, constituindo-se em oportunidades e ameaças. No ambiente interno à organização, subjacentes a sua missão, encontram-se os pontos fortes e fracos relacionados aos seus recursos humanos, organizacionais ou físicos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Considerando que as organizações são formadas para atender a um propósito, o motivo desta existência é transmitido em sua missão. Somente após a definição da missão é que se podem determinar quais atividades se encaixam em sua orientação estratégica e estabelecer os objetivos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). A definição do futuro da organização, ou seja, onde ela pretende estar nos próximos anos, é definido pela visão, que desafia a instituição e determina o que deseja alcançar. Assim, a finalidade da missão e visão é informar o que é a organização, o que pretende realizar e qual público que deseja atender (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

No âmbito dos instrumentos prescritivos e quantitativos, encontram-se os objetivos, metas e estratégias definidas pela organização. Tais elementos são desdobrados em projetos, programas e planos de ação, que por meio de instrumentos quantitativos podem ser analisados e aferidos (OLIVEIRA, 2007).

Por fim, o controle e avaliação permitem a avaliação de desempenho do planejamento estratégico, o acompanhando de indicadores de desempenho, ações corretivas, entre outros processos que visem à execução, continuidade e eficiência do planejamento. Sendo assim, o ciclo do planejamento finaliza com o controle e avaliação contínua (OLIVEIRA, 2007).

### METODOLOGIA

A pesquisa enquadra-se como um estudo de caso, de abordagem qualitativa e objetivos descritivos. O estudo descritivo apresenta a descrição exata dos fatos e fenômenos da realidade pesquisada (TRIVIÑOS, 2010). Haja vista que o objeto do estudo é processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Instrucional, com a descrição dos fatos e fenômenos que o compreende, a pesquisa caracteriza-se também como ex-post facto.

Selecionou-se para a pesquisa, de forma intencional, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) por ter desenvolvido uma metodologia própria de elaboração do seu Plano de Desenvolvimento Institucional, diferindo-se dos métodos outrora utilizados por outras universidades federais. Ademais, trata-se da maior universidade pública, vinculada ao governo federal, do Estado de Santa Catarina. A UFSC possui mais de 40 mil alunos matriculados nos seus 107 cursos de graduação presenciais e 13 de educação à distância, 65 mestrados acadêmicos, 21 mestrados profissionais e 56 doutorados, sete cursos de especialização, além da educação básica. Com mais de 5.800 servidores, entre professores e técnicos administrativos em educação e possui campi instalados em cinco cidades. Além disso, a UFSC é considerada 6ª melhor universidade do país, e a 4ª melhor entre as universidades federais, de acordo com o Ranking Universitário Folha em 2019 (RUF, 2019).

Os procedimentos técnicos utilizados para a coleta e tratamento de dados deram-se por meio da pesquisa bibliográfica e documental. Na pesquisa bibliográfica, por tratar-se de um estudo sistematizado baseado em materiais já publicados em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas (VERGARA, 2013), realizou-se uma busca dos temas referentes à Planejamento Estratégico, e dos métodos e ferramentas em que se desdobra. A pesquisa documental envolveu os dados relacionados às legislações inerentes à temática, além de relatórios, planos e documentos institucionais necessários para a elucidação e descrição do estudo.

## **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **Plano de desenvolvimento institucional nas IFES**

O documento que abrange o planejamento estratégico nas IFES denomina-se Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Neste documento apresenta-se a identidade da Universidade, a visão de futuro, metas e ações visando à qualidade da Instituição, bem como ao Ensino, Pesquisa e Extensão. De modo geral, o plano é realizado para um período de cinco anos, entretanto, há universidades que preferem realizá-lo para um período de maior vigência. Ademais, o documento é utilizado para o credenciamento e credenciamentos das IFES junto ao Ministério da Educação (MEC).

O PDI torna-se mais complexo uma vez que seu caráter perpassa o estratégico. O plano deve conter uma série de itens exigidos, primeiramente, pela Lei nº 10.861/04 (BRASIL, 2004), a qual trouxe os moldes para elaboração do PDI, e, recentemente, mais detalhados pelo Decreto nº 9.235/17 (BRASIL, 2017) e pela Portaria do MEC nº 21, de 21 de dezembro de 2017 (MEC, 2017). O Quadro 01 exhibe resumidamente os itens mínimos que devem compor o PDI com base no último decreto.

Quadro 1: Itens mínimos que devem compor o PDI, de acordo com o Decreto nº 9.235/17

Itens mínimos exigidos pelo Decreto
• Missão, Objetivos e Metas da Instituição em sua área de atuação;
• Projetos Pedagógicos da Instituição, incluindo as políticas institucionais de Ensino, Pesquisa e Extensão;
• Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos e mais uma série de especificidades, como: aumento de vagas, modalidades de oferta, dentre outras;
• Organização Didático Pedagógica da Instituição, dentre outras especificidades;
• Oferta de cursos e programas de pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i> ;
• Perfil do corpo docente e de tutores de educação à distância, bem como outras especificidades;
• Organização administrativa da instituição e políticas de gestão e outras especificidades;
• Projeto de acervo acadêmico em meio digital;
• Infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especifica aspectos com relação à biblioteca e laboratórios;
• Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
• Oferta de educação à distância e uma série de especificidades.

Fonte: Adaptado do Decreto nº 9.235/17 (BRASIL, 2017).

A partir da lei nº 10.861/04 (BRASIL, 2004) iniciaram-se os processos de desenvolvimento dos Planos Estratégicos nas IFES. Os planos não passavam de meros documentos para compor as exigências burocráticas (CARDOSO, 2006) e, apesar das determinações legais, em se tratando da primeira Lei, nenhum dos PDIs das IFES contemplavam todos os requisitos exigidos pelo MEC. Conforme Dal Magro e Rausch (2012), à época, apenas cinco universidades continham 70% dos itens, dez entre 50 e 70% e nove abaixo de 50%. Esses dados evidenciavam a falta de importância a que as universidades dedicavam aos seus planos estratégicos. Entretanto, as universidades vêm modificando esse cenário, tornando seus PDIs mais elaborados ao longo dos anos.

Com relação aos métodos e ferramentas utilizados para a confecção do PDI, 20 IFES aplicavam a análise SWOT, 17 o BSC, 07 o PES, 01 CANVAS, e 01 PDCA. Além disso, 12 IFES aplicavam método próprio, 19 nenhum método, e apenas 02 das Instituições pesquisadas não informavam o método (SANT'ANA, 2017).

### Evolução do PDI da UFSC

A UFSC iniciou seu primeiro PDI no ano de 2004. Esta primeira versão (PDI 2004-2009) apresenta-se como um documento bastante extenso, possuindo Missão; informações relacionadas a todos os níveis de ensino, pesquisa, extensão, assistência estudantil e recursos humanos; órgãos suplementares; diretrizes estratégicas; e diversos dados institucionais. A parte estratégica do documento encontra-se na seção Diretrizes Estratégicas, a qual apresenta 24 diretrizes, com diversas metas. Apesar de haver diversas metas palpáveis, como por exemplo, a criação de novos cursos, em que há a possibilidade de verificação acerca da concretização da meta, não existe nenhum documento posterior, ou algum mecanismo contido no documento que configure

algum processo de avaliação. Também não há a descrição da metodologia utilizada ou de processo de pesquisa utilizado para a elaboração das diretrizes (UFSC, 2004).

Já a segunda versão do PDI, a de 2010-2014, exhibe-se de maneira mais elaborada e mais estruturada, com design mais moderno, áreas transversais e abarcando mais especificidades legais. Na parte estratégica, o documento dispõe de Missão, Visão e Valores; e 21 Objetivos com diversas metas, divididos entre 5 políticas: Ensino; Pesquisa; Extensão; Cultura e Arte; e Gestão. O documento não apresenta a metodologia de elaboração do plano e o processo de avaliação dos objetivos e metas. Ademais, nunca houve nenhum documento publicado pela Universidade tratando do acompanhamento do PDI nos anos em que este documento vigorou (UFSC, 2010).

O PDI de 2015-2019 segue o mesmo padrão do documento anterior, mantendo quase que em totalidade as mesmas seções e os mesmos aspectos abordados, diferenciando-se, apenas, com relação aos objetivos e metas. Também não é descrita a metodologia de implementação do plano estratégico e construção dos objetivos (UFSC, 2015). Entretanto, durante a vigência deste plano utilizou-se uma ferramenta para o acompanhamento do PDI – o gpweb1 – e, além disso, publicava-se anualmente a avaliação dos objetivos e metas, bem como as situações dos projetos a nível mais detalhado. Embora houvesse esse compromisso com a avaliação do PDI, há uma série de falhas nesse processo. 1) A avaliação se deu apenas pelo número total de projetos vinculados a cada meta e objetivo. 2) Alguns objetivos e metas possuem muitos projetos vinculados, ao passo que algumas metas não possuem ao menos um projeto. 3) Os projetos apenas se diferenciavam entre seus status: atrasado; cancelado; concluído; não iniciado; e no prazo. Por conseguinte, o processo avaliativo realizado dessa forma pode ocasionar sérias distorções, uma vez que não mede o impacto dos projetos, nem mesmo se as metas e objetivos estão sendo alcançados. Por exemplo, um pequeno projeto e um grandioso projeto são contabilizados da mesma forma. Também não se pode concluir que um objetivo foi alcançado simplesmente pela quantidade de projetos (UFSC, 2019).

Assim sendo, o primeiro PDI continha uma visão de gestão estratégica ainda muito incipiente, respeitando apenas as burocracias exigidas legalmente. Já na segunda e a terceira versão pôde-se observar constante melhora, com a introdução de inovações no que concerne aos objetivos e a estrutura documental, ao design diferenciado, já que o documento contém a identidade da instituição, e também a uma forma de acompanhamento e avaliação dos objetivos, metas e projetos, ainda que de forma não muito precisa e propiciando distorções de análise.

### **PDI (2020-2024) da UFSC**

No ano de 2018, próximo ao término do prazo de vigência do seu então PDI 2015-2019, a UFSC iniciou os trabalhos para a elaboração do documento no qual as atividades da Universidade se pautariam, o PDI 2020-2024 (UFSC, 2020).

---

<sup>1</sup>Software utilizado para gerenciamento de projetos.

A comissão, instituída por meio da Portaria nº2613/2018/GR (UFSC, 2018), foi formada por dois grupos de trabalho, o Grupo Executivo Gestor e o Grupo Executivo Técnico. O primeiro possuía a atribuição de gestão e sistematização das atividades da comissão e era composto por servidores da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), a Vice-Reitora, o Diretor-Geral do Gabinete da Reitoria, e pelo presidente da Comissão Própria de Avaliação, cabendo ao Secretário da SEPLAN a presidência. Ao segundo grupo cabiam as atividades temáticas relacionadas a sua unidade, e era composto por representantes de todas as categorias que constituem a comunidade universitária (UFSC, 2020).

Diante de sua complexidade, a UFSC não se viu contemplada pelas consolidadas metodologias de planejamento estratégico presentes na literatura, e, portanto, optou por desenvolver seu próprio método. Elaborado segundo as perspectivas de apreciação da missão e visão, diagnóstico institucional, definição de áreas transversais e mapa estratégico, objetivos institucionais, iniciativas estratégicas, indicadores de desempenho, e forma de revisão do plano, o PDI 2020-2024 possui caráter participativo e foi amplamente discutido com a comunidade universitária (UFSC, 2020).

O PDI 2020-2024 da UFSC contou com a participação de 37 unidades (administrativas e de ensino) que contribuíram com 2.159 sugestões ao documento. Após aprovação da comissão, o PDI 2020-2024 permaneceu por 25 dias em consulta pública, que resultou em 161 novas contribuições, aprovadas em 87% (UFSC, 2020).

Nas seções seguintes são descritas cada uma das fases de elaboração do PDI 2020-2024 da UFSC, aprovado por unanimidade pelo Conselho Universitário, conforme Resolução nº 24/CUn/2019 (UFSC, 2019a).

### **Apreciação da missão e visão**

A missão institucional da UFSC está definida no Art. 3º de seu Estatuto, aprovado em 1978 pelo Conselho Universitário:

A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, 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 defesa da qualidade da vida. (UFSC, 1978, Art.3).

Com relação à visão, a Universidade estabeleceu “ser uma universidade de excelência e inclusiva” (UFSC, 2020).

Embora não tenham sido alteradas, o processo de elaboração do PDI 2020-2024 da UFSC teve início com a apreciação da missão, visão e valores institucionais, que consoante Oliveira (2017) é parte fundamental de plano estratégico. Assim, a definição das áreas de atuação, dos objetivos e iniciativas estratégicas da UFSC converge para o alcance de sua missão e visão.



## **Diagnóstico**

O ponto de partida do PDI 2020-2024 da UFSC foi a realização de um diagnóstico institucional e a apreciação da missão, visão e valores da Universidade. O diagnóstico sucedeu-se basicamente em quatro etapas, sendo a primeira a realização de uma análise SWOT, em que foi possível o estabelecimento do panorama da Universidade (UFSC, 2020). A análise SWOT é uma metodologia que realiza o levantamento dos pontos fortes (strengths) e pontos fracos (weaknesses) internos à organização, bem como as oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) referentes ao ambiente externo. De posse desses dados, a organização pode se posicionar de forma a tirar vantagens de seus pontos fortes e oportunidades, e evitar ou minimizar os impactos dos pontos fracos e ameaças externas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). Essa primeira etapa dispôs de um Grupo de Trabalho para coletar os dados e realizara análise e contou com o apoio das Unidades Administrativas e de Ensino, para envio das informações.

A segunda etapa do diagnóstico teve por objetivo aproximar-se dos setores internos da UFSC e entender suas demandas, suas dificuldades com o PDI anterior e suas aspirações de melhorias para o funcionamento futuro da Universidade. Essa etapa se deu com relatórios enviados à SEPLAN por parte das Unidades e também por visitas aos setores. Essa etapa do diagnóstico foi relevante para a posterior criação de objetivos, iniciativas estratégicas, indicadores de desempenho e metas (UFSC, 2020).

A terceira etapa da realização do diagnóstico institucional envolveu uma pesquisa nos planos estratégicos de universidades nacionais e internacionais. Essa pesquisa buscou compreender de que forma essas universidades abordam planos estratégicos, que aspectos comuns abordados estão mais presentes, como estruturam o documento, dentre outros fatores observados. Essa etapa propiciou a criação das áreas transversais com maior propriedade, uma vez que foi possível constituir as áreas temáticas de maiores tendências nacionais e globais que essas universidades assinalavam como prioridades, mas sem deixar de abordar as especificidades da UFSC (UFSC, 2020).

Por fim, para que o PDI estivesse inteiramente de acordo com as normas legais, estudaram-se os elementos exigidos pelas normas legais, de forma a garantir que todos os elementos estivessem dispostos no Plano Estratégico (UFSC, 2020).

## **Áreas transversais e mapa estratégico**

A partir dos elementos levantados pelo diagnóstico, pode-se estruturar com maior propriedade o mapa estratégico. Elaborado de forma matricial, o mapa estratégico agregou as áreas fins, áreas transversais e áreas de suporte, de forma que por meio dos valores e princípios institucionais fosse possível o alcance da missão e visão. A Figura 1 ilustra essa relação matricial.

Figura 1: Relação das áreas fim com as áreas transversais



Fonte: UFSC (2020)

As colunas da matriz foram compostas pelas três áreas fins da UFSC (ensino; pesquisa; extensão), além da Gestão. Já nas linhas inseriram-se as áreas transversais: cultura e arte; esporte, saúde e lazer; tecnologia, inovação e empreendedorismo; internacionalização; interdisciplinaridade; inclusão social e diversidade; e sustentabilidade ambiental (UFSC, 2020). Os objetivos elaborados pela comissão deveriam levar em consideração, não só os aspectos levantados pelo diagnóstico institucional, mas também as áreas transversais definidas. Para cada intersecção de uma linha com uma coluna haveria um objetivo, ou seja, os objetivos estariam dentro de uma área fim e de uma das áreas transversais. Assim, todas as áreas transversais estão presentes nas áreas fins da UFSC e na gestão, fazendo com que nenhum dos temas assinalados pela UFSC como prioridade ficasse em desvantagem por falta de objetivos e iniciativas estratégicas, como ocorrera nos PDIs anteriores. Ressalta-se que foram elaborados objetivos específicos para as áreas fins e para a gestão sem intersecção de uma área transversal, configurando-se em objetivos puramente dessa área, como por exemplo algo estritamente relacionado ao Ensino. À vista disso, optou-se por acrescentar uma nova linha a essa matriz, em que estariam dispostos objetivos inteiramente relacionados às áreas fins, sem interação com as áreas transversais (UFSC, 2020).

De forma a dar suporte à matriz, criou-se uma estrutura que corresponde aos recursos de governança. Essa área de suporte se desdobra em: pessoas; planejamento; avaliação e monitoramento; estrutura; tecnologia da informação; comunicação; e orçamento. A inserção desses recursos foi de fundamental importância, uma vez que a UFSC, como uma instituição pública complexa, possui além de suas atividades fins, outras atividades administrativas que precisam estar estruturadas, organizadas, articuladas, e amparadas para o seu funcionamento de excelência (UFSC, 2020). O PDI 2020-2024 da UFSC é composto por 55 objetivos estratégicos, que distribuídos no formato matricial formam o mapa estratégico, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2: Mapa Estratégico UFSC



Fonte: UFSC (2020)

## Iniciativas estratégicas

O conjunto de iniciativas estratégicas é o principal desdobramento dos objetivos do PDI. Os objetivos são descritos de uma forma mais ampla, já as iniciativas estratégicas são mais específicas, dividindo-se em mais de uma iniciativa estratégia para cada objetivo (UFSC, 2020). Por meio do quadro 2, pode-se compreender essa dinâmica com um exemplo retirado do próprio documento.

Quadro 2: Iniciativas estratégicas

Iniciativa Estratégica	Envolvido(s)	Responsável(is)
Consolidar o conceito de excelência do Índice Geral de Cursos (IGC).	PROGRAD	PROGRAD
Apoiar iniciativas de práticas inovadoras e de ambientes virtuais no ensino-aprendizagem da graduação e pós-graduação ( <i>lato sensu e stricto sensu</i> ).	PROPG/ PROGRAD/ PPG	PROPG/ PROGRAD

Fonte: UFSC (2020)

Ressalta-se que para cada iniciativa estratégica foram designadas área(s) envolvida(s) e área(s) responsável(is). Desta forma, estabelece-se de forma clara a quem compete à operacionalização de cada uma das iniciativas (UFSC, 2020).

Além disso, os projetos da Universidade, que são os desdobramentos operacionais, deverão partir das iniciativas estratégicas. Dessa forma, os projetos específicos atingirão as iniciativas estratégicas, que por sua vez alcançarão os objetivos, os quais poderão ser mensurados por meio dos indicadores (UFSC, 2020).

## Indicadores: a nova ferramenta

Conforme já descrito, os PDIs anteriores da UFSC não apresentavam uma forma de mensuração dos objetivos estratégicos, e, quando o faziam, a avaliação dos objetivos apresentava diversas falhas. Para superar essas falhas, o PDI 2020-2024 desenvolveu um novo recurso para a UFSC: os indicadores de desempenho (UFSC, 2020).

Os indicadores de desempenho são critérios de avaliação estabelecidos para o acompanhamento das atividades ou processos da instituição. Tais indicadores são estabelecidos para mensurar o alcance dos objetivos, metas, estratégia, políticas e projetos, sendo, portanto, importantes instrumentos de gestão (OLIVEIRA, 2009).

A criação dos indicadores de desempenho baseou-se em indicadores utilizados pelo Tribunal de Contas da União, e pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior. Porém, muitos indicadores foram criados e/ou adaptados à dinâmica da UFSC (UFSC, 2020).

Embora a formulação dos indicadores tenha partido da Comissão, as unidades possuíam total liberdade para validar, alterar, excluir e incluir quantos indicadores fossem necessários. Da mesma forma, coube às unidades a definição das metas dos indicadores, uma vez que tais unidades estariam inseridas em determinados temas no seu cotidiano, podendo assim definir uma meta condizente à realidade (UFSC, 2020).

Os indicadores de desempenho são importantes ferramentas não só para a gestão e avaliação do PDI, como também para a tomada de decisão. Desta forma, a confiabilidade e tempestividade das informações são imprescindíveis. O documento aponta que muitos indicadores não foram possíveis de serem criados pela falta de dados disponíveis no momento de criação do PDI. Entretanto, caso essa ferramenta se configure como uma boa prática pode-se criar uma política de gestão de dados institucionais que permita a informatização e automatização de dados para a posterior utilização por parte gestão universitária e da sociedade, além da criação de novos indicadores nos planos institucionais posteriores (UFSC, 2020).

### **O processo de avaliação e reestruturação**

As estratégias delineadas em um plano necessitam, frequentemente, de modificações, haja vista que o ambiente e as organizações estão em constante mudança (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). Ciente dessa necessidade de adequação, a UFSC destaca que as metas alocadas para cada um dos indicadores de desempenho são passíveis de ajustes no transcorrer do período de vigência do PDI (UFSC, 2020a).

A administração estratégica deve estar em constante aprimoramento (OLIVEIRA, 2007), e nesse sentido a UFSC pautou em seu PDI 2020-2024 a criação de uma Comissão Permanente de Acompanhamento do PDI. Dentre as atribuições da Comissão estão a atualização do documento de planejamento desenvolvido, quando necessário, bem como o acompanhamento do desempenho dos objetivos institucionais estabelecidos. O acompanhamento deve basear-se nos indicadores de desempenho, e suas respectivas metas, e nas iniciativas estratégicas, que convergem para o alcance dos objetivos institucionais. De forma a publicizar o desenvolvimento do PDI 2020-2024, a Comissão divulgará anualmente um relatório com as informações acerca da operacionalização das iniciativas estratégicas e o atingimento das metas definidas por cada um dos indicadores de desempenho (UFSC, 2020).

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo descrever o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Catarina para os anos de 2020 a 2024.

A UFSC iniciou a elaboração de seu PDI (2020-2024) ainda no ano de 2018, com a designação de uma comissão que se desdobrava em dois grupos de trabalho contendo representantes de diversos segmentos da Universidade. O plano foi elaborado de forma democrática e participativa, com mais de 2300 contribuições, que resultaram em um plano envolvendo uma ampla gama de objetivos e iniciativas estratégicas, áreas estratégicas e transversais, indicadores de desempenho, além da relação dos responsáveis pelas ações e da forma de avaliação do documento.

O documento foi estruturado com a interseção de áreas fins, transversais e suporte, o que permite que todos os setores da Universidade sejam contemplados no

planejamento estratégico. Essa estrutura matricial do mapa estratégico garante que a posterior a formulação de projetos e programas coerentes e previstos no planejamento.

Observa-se que o PDI 2020-2024 traz elementos novos, se comparado aos PDIs anteriores. Com um capítulo inteiro descrevendo o processo metodológico utilizado na elaboração do Plano, infere-se que a Universidade preza pela transferência do conhecimento e registro das atividades executadas. Pela primeira a UFSC define um conjunto de indicadores de desempenho, com metas determinadas anualmente e alinhados aos objetivos, configurando a importância desse instrumento de gestão para tomada de decisão. Outro aspecto inovador está no relacionamento das iniciativas estratégicas com área(s) envolvida(s) e área(s) responsável(is), assegurando a responsabilidade da execução das atividades à(s) unidade(s) competente(s). Destaca-se também a definição da forma de avaliação e atualização do Plano, certificando que o PDI mantenha-se ajustado às possíveis mudanças de cenários.

A elaboração do documento, objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas de forma democrática e participativa, envolvendo todas as unidades foi de fundamental para dar coerência e apresentar a realidade da Universidade, dado o tamanho e complexidade da instituição. Além disso, permitir que toda a equipe, e não somente o gestor, participe do processo de elaboração do planejamento garante a consolidação da expertise do corpo funcional, como também um sentimento de empatia e pertencimento ao plano estratégico, pois suas demandas são ouvidas e introduzidas ao documento, tornando o plano ainda mais eficaz.

Salienta-se que o PDI 2020-2024 da UFSC apresenta um alinhamento entre os objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas, permitindo que a execução da estratégia possa ser desenvolvida de forma ágil e alcance a missão institucional. Tendo em vista os aspectos apresentados, a estrutura do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - 2020-2024 da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) traz elementos que podem ser replicados a outras universidades.

## REFERÊNCIAS

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. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm)>. Acesso em fev. 2020.

BRASIL. Lei nº 10.861, 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm)>. Acesso em fev. 2020.

CARDOSO, W. M. O impacto do plano de desenvolvimento institucional na profissionalização das instituições privadas de ensino superior. 66 f. Dissertação

(Mestrado em Administração), Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro. v.13, n.3. p. 427-454, jul-set/ 2012.

IRELAND, R. D; HOSKISSON, R.E; HITT, M.A. Administração Estratégica. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MEC. Ministério da Educação. Portaria nº 21, de 21 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação no sistema federal de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior – Cadastro e-MEC. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=80181-anexo-2-portaria-normativa-n-21-pdf&category\\_slug=janeiro-2018-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=80181-anexo-2-portaria-normativa-n-21-pdf&category_slug=janeiro-2018-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em fev. 2020.

NETO, F. S.; JUNIOR, F. H.; POLO, E. F. A adoção do modelo de planejamento estratégico situacional no setor público brasileiro: um estudo de caso. Organização Sociedade, Salvador, vol.13, nº39, out-dez/ 2006. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302006000400009&script=sci\\_arttext&tIng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302006000400009&script=sci_arttext&tIng=pt)>. Acesso em jan. 2020.

OLIVEIRA, D de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUF. Ranking Universitário Folha. 2019. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>. Acesso em fev. 2020.

SANT'ANA. T. D; et al. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 2010.

UFSC. Estatuto. 1978. Disponível em: <<http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/estatuto-da-ufsc/>>. Acesso em jan. 2020.

UFSC. Plano Anual UFSC 2020. 2020a. Disponível em: <<https://pdi.ufsc.br/plano-anual/>>. Acesso em mar. 2020.

UFSC. Plano de Desenvolvimento Institucional 2004-2009. 2004. Disponível em: <<https://pdi.ufsc.br/pdi-2004-2009/>>. Acesso em jan. 2020.

UFSC. Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014. 2010. Disponível em: <<https://pdi.ufsc.br/pdi-2010-2014/>>. Acesso em jan. 2020.

UFSC. Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019. 2015. Disponível em: <<https://pdi.ufsc.br/pdi-2015-2019/>>. Acesso em jan. 2020.

UFSC. Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024. 2020. Disponível em: <<https://pdi.ufsc.br/pdi-2020-2024/>>. Acesso em fev.2020.

UFSC. Portaria nº 2613/2018/GR, de 12 de dezembro de 2018. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>>. Acesso em fev. 2020.

UFSC. Relatório de Acompanhamento PDI 2015-2019. 2019. Disponível em: <<https://pdi.ufsc.br/pdi-2015-2019/acompanhamento-do-pdi/>>. Acesso em jan. 2020.

UFSC. Resolução nº 24/CUn/2019, de 17 de dezembro de 2019a. Aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), da Universidade Federal de Santa Catarina para o período de 2020-2024. Disponível em: <<http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/resolucoes-cun-2019/>>. Acesso em fev. 2020.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. Administração Estratégica: conceitos. São Paulo: Editora Atlas, 2009.