

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM IES PÚBLICAS: O caso da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da Uergs

Willian Rudy Steigleder Herrera¹

Tatiana de Souza Vargas²

Cristina M. Ostermann³

Sandra Monteiro Lemos⁴

Resumo: Os desafios contemporâneos do ambiente político, social e econômico exigem a profissionalização da gestão pública. O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para a definição de rumos institucionais para cumprimento das funções sociais das instituições públicas, assim como para o direcionamento de esforços e recursos para atingi-los. No caso de Instituições de Ensino Superior (IES), o documento de planejamento previsto legalmente é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs é uma universidade pública estadual em atuação desde 2001 e tem trilhado um caminho de profissionalização de sua gestão e aplicação de ferramentas gerenciais para melhoria do seu desempenho institucional. O presente artigo descreve o caso da elaboração do novo PDI da Uergs, que ocorreu entre 2020 e 2022. O processo de elaboração foi realizado por meio de três etapas: 1) Pré-Comissão, 2) Preparatória, subdividida em Diagnósticos e Projeções de Cenários e 3) Elaboração, Coleta e Sistematização, com consulta e coleta de informações junto à comunidade. O processo pode ser caracterizado como desafiador, por contar com a ampla participação da comunidade universitária e inovador pelo uso de ferramentas reconhecidas da Administração, como a matriz de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA), matriz 2Rs – Reconhecimento e Relevância e *Balanced Scorecard* (BSC). Além disso, o caso é relevante pois as ferramentas foram customizadas, ou seja, adaptadas às especificidades da Instituição. A experiência da Uergs relatada neste artigo possui não só contribuições gerenciais, mas sociais, na medida em que responde aos desafios da profissionalização da gestão pública, da gestão de IES e da participação social na elaboração das ferramentas de planejamento estratégicas públicas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Administração Pública, Plano de Desenvolvimento Institucional, IES, Uergs.

STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC HEIs: The elaboration of the Uergs Institutional Development Plan

Abstract: The contemporary challenges of the political, social and economic environment demand the professionalization of public management. Strategic planning is an essential tool for defining institutional paths to achieve the social functions of public institutions, as well as for directing efforts and resources to achieve them. In the case of Higher Education Institutions (HEIs), the planning document is the Institutional Development Plan. The State University of Rio Grande do Sul - Uergs is a state public university that has been operating since 2001 and has followed a path of professionalization of its management and application of management tools to improve its institutional performance. This

¹Analista Administrador da Uergs. Graduado em Administração pela UFRGS.

²Agente Administrativa da Uergs. Graduanda em Administração pela Universidade Estácio. Bacharel em Nutrição pelo IPA. Especialista em Saúde Pública pela UFRGS.

³Analista Administradora da Uergs. Mestre em Administração pela Unisc. Doutoranda em Administração pela UFRGS.

⁴Superintendente de Planejamento e Vice-Reitora da Uergs. Doutora e mestre em Educação pela UFRGS.

article describes the case of elaboration of the new PDI of Uergs, which took place between the years 2020 and 2022. The elaboration process was carried out through three stages: 1) Pre-commission, 2) Preparatory, subdivided into Diagnostics and Scenario Projections and 3) Elaboration, Collection and Systematization, with consultation and collection of information with the community. The process can be characterized as challenging, as it counts on the broad participation of the university community and innovative through the use of recognized tools from the Administration, such as the Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats Matrix (FOFA), 2Rs Matrix - Recognition and Relevance, and Balanced Scorecard (BSC). In addition, the case is relevant because the tools were customized, that is, adapted to the specificities of the Institution. The Uergs experience reported in this article has not only managerial but social contributions, as it responds to the challenges of professionalizing public management, the management of HEIs and social participation in the development of public strategic planning tools.

Keywords: Strategic Planning, Public Management, Institutional Development Plan, HEIs, Uergs.

1. Introdução

Há algum tempo, as Instituições de Ensino Superior (IES), principalmente as universidades, vêm vivenciando um período de inúmeras transformações, advindas do contexto econômico e social, tanto em nível nacional quanto internacional. Esses acontecimentos têm impactado diretamente a gestão dessas organizações, que passaram a ter maiores exigências quanto ao cumprimento de leis e normas e utilização de novas tecnologias em constante inovação. Porém, ao mesmo tempo, enfrentam uma realidade de recursos financeiros cada vez mais limitados e de condições políticas ora favoráveis, ora não, somada a problemas diversos de ordem operacional e pessoal, além da diversidade cultural (MARTENS, 2014).

Nesse contexto, as universidades são desafiadas a desenvolver competências gerenciais para estabelecer mudanças rápidas, flexibilidade estrutural, capacidade para ajustes mediante as crises e aproveitamento das oportunidades que porventura surjam (FERREIRA *et al.*, 2009). Isso significa adotar uma gestão estratégica e por resultados a qual visa dotar as IES da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a devida velocidade e efetividade sempre que for necessário. Entende-se como relevante desafio para as universidades a busca da coerência entre três grandes eixos: (1) conciliação da realidade dos ambientes externo e interno; (2) do passado, presente e futuro da instituição e (3) das aspirações nos níveis individual, dos grupos e da instituição como um todo.

A universidade pública, por ser uma instituição que presta serviços à sociedade, necessita de um processo de planejamento que suporte o desenvolvimento de indicadores do seu desempenho operacional, acadêmico e social, e que sirva como instrumento de gestão e auxílio à tomada de decisão e ao processo de prestação de contas à sociedade (PASCUCI *et al.*, 2016). O grande desafio que se coloca é o de alinhar e integrar as diretrizes do plano estratégico (longo prazo) com as metas propostas dos planos de gestão (médio prazo) e de desenvolvimento dos setores (curto prazo), dentro de uma prática de monitoramento

constante, de preferência, antecipando-se aos cenários econômico, político e social(SILVA *et al.*, 2014).

Nesse sentido, o planejamento estratégico passa a ser peça essencial para que a universidade possa atingir a pleno seu potencial e impacto almejados, assegurando um mínimo de visão global e ação, a partir de uma definição adequada de suas finalidades (objetivos e metas), coerentes com os objetivos e estratégias nacionais e com o cenário internacional. Assim, o Plano de Desenvolvimento surge como ferramenta formal de planejamento estratégico das universidades, exigido pela legislação para todas as instituições de ensino superior (IES) brasileiras (BRASIL, 2017).

Dado a dinâmica particularizada da universidade pública no que se refere a tomada de decisão e ações estratégicas (ANDRIGUETTO JUNIOR *et al.*, 2011), torna-se desafiador para seu gestor esse tipo de processo. Nas universidades o planejamento estratégico é um processo que apresenta vários obstáculos, que vão desde a falta de cultura do planejamento, passando pela falta de recursos até a falta de capacitação dos funcionários. Existe uma relação com uma estrutura, principalmente gerencial, e pouca aplicação dos instrumentos de gestão; isto é evidenciado nas rotinas de trabalho da universidade. Na cultura do não-planejamento, as ações e decisões são tomadas, em sua maioria, no curto prazo, com prazos rígidos e cobranças, ou seja, o urgente se sobrepõe ao importante que seria planejar as atividades, programas e projetos estratégicos da instituição. Desse modo, para atender a emergência dos acontecimentos, são eleitas prioridades, muitas vezes desarticuladas do planejado.

Posto isso, o objetivo do presente artigo é descrever o caso de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs. O processo pode ser caracterizado como desafiador, por contar com a ampla participação da comunidade universitária e, audacioso e inovador, pelo uso de ferramentas reconhecidas da Administração, como a matriz de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA), matriz 2Rs – Reconhecimento e Relevância e *Balanced Scorecard* (BSC). Tais ferramentas foram customizadas, ou seja, adaptadas às especificidades da instituição.

A experiência da Uergs relatada nesse artigo é relevante para além da contribuição gerencial, pois é uma resposta aos desafios da profissionalização da gestão pública, da gestão de IES e da participação social na elaboração das ferramentas de planejamento estratégico públicas.

2. O planejamento estratégico nas universidades públicas

A promulgação da Constituição Federal do Brasil de 1988 – CF/88 (BRASIL, 1988) introduz uma nova ordem política e institucional que tem balizado a trajetória da administração pública. No tocante à forma de organização da administração pública, a CF/88 contempla um capítulo específico sobre o tema no qual se inscrevem dispositivos que favorecem sua maior profissionalização (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018). Podemos resumir que a Reforma do Estado proposta pela CF/88 prioriza, em relação ao papel do Estado (e naquilo que

vai repercutir nas universidades), um alargamento das funções estatais, traduzido numa maior descentralização e ênfase na gestão administrativa.

Por outro lado, a sociedade está em permanente processo de transformação e a universidade está inserida nesse processo em meio a novas tecnologias da informação e do conhecimento, bem como as novas formas de organização e gestão. A economia baseada no conhecimento estabelece pressões sobre o Estado, sobre as organizações e sobre as pessoas (LENHARI, 2017). Uma dessas pressões está relacionada a investimentos em educação, uma vez que todos os setores econômicos e da sociedade são afetados por suas deficiências. Logo, aumenta a cobrança por resultados, eficiência e eficácia na gestão e, em consequência, no setor educacional (TAKAHASHI, 2007). Ou seja, espera-se da universidade o cumprimento do seu papel enquanto geradora de conhecimento, promotora do saber, formação integral e qualificada, instigadora da crítica e proponente de alternativas para a solução dos inúmeros problemas sociais. Nesse cenário, a universidade pública brasileira tem sido questionada sobre seus objetivos, sua estrutura e sua gestão, assim como sobre a eficiência e qualidade dos seus serviços e a maneira como tem utilizado os recursos provenientes da sociedade (ESTRADA, 2000).

A universidade é uma instituição complexa em várias dimensões: na variedade e quantidade de públicos-alvo (ou *stakeholders*) com os quais se relaciona; na multiplicidade de objetivos; na diversidade de serviços que oferece; na diversidade de formação de seus recursos humanos; nos diversos tipos de tecnologias que deve dominar e, geralmente, na extensão da infraestrutura que possui (OSTERMANN; MOYANO; LAUFER, 2019). Quando a universidade é uma instituição pública, soma-se a estas características outros elementos peculiares do setor público, entre eles, a profusão de normas emanadas dos poderes centrais, as pressões políticas, a escassez de recursos e a lentidão do processo decisório burocrático.

O Planejamento Estratégico é entendido como um processo no qual a instituição define seu futuro desejado e as formas efetivas de fazê-lo acontecer, de modo que garanta o seu sucesso continuado (CHIAVENATO, 2004). Esse processo não é uma caixa de soluções mágicas, um amontoado de técnicas ou uma previsão de resultados, e não se trata de decisões futuras, mas de decisões atuais que podem comprometer futuras decisões (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O Planejamento Estratégico, portanto, pode ser definido como um processo continuado e adaptativo no qual uma organização define e declara sua missão, seus objetivos e suas metas e seleciona as estratégias e meios para atingi-las em um determinado período de tempo, por meio de constante interação com o ambiente externo (MEYER JUNIOR, 1988). É um processo sistêmico que envolve uma visão da organização como um todo formado por diversas partes, que devem ser percebidas em suas relações de interdependência ou causa e efeito entre cada uma. Vale ressaltar 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 (SILVA *et al.*, 2014).

Borges e Araújo (2001) citam as principais características da universidade que podem ter implicações para seu planejamento estratégico. São elas: as tarefas são especializadas e requerem profissionais especializados e com autonomia de trabalho e liberdade de supervisão; as decisões são descentralizadas e, por isso, as áreas podem progredir em diferentes ritmos, obedecendo a circunstâncias específicas; há coexistência de concepções distintas de universidade trazendo dificuldades para definição únicas de missão, visão de futuro, objetivos e metas; o poder é ambíguo e disperso—as concepções distintas levam os indivíduos a lutar para que prevaleçam suas concepções; há reduzida coordenação de tarefas, resultando em estruturas pouco articuladas; os papéis da universidade são complexos, vagos e por vezes ambíguos (por exemplo: pesquisar, ensinar, servir à comunidade), sendo difícil a concordância de como desempenhá-los. Por fim, a universidade trabalha com múltiplas tecnologias pelo fato de lidar com um público com necessidades variadas.

A implementação do planejamento estratégico em instituições públicas possui dificuldades específicas associadas. No estudo realizado em agências federais, Baile (1998) identificou cinco principais dificuldades associadas à implementação do planejamento estratégico: ambiguidade e conflitos de objetivos; restrições financeiras, legais, contratuais e de práticas organizacionais; alinhamento organizacional; falta de medidas significativas de resultados e cultura organizacional avessa a mudanças/riscos. Para Cunha (1995), as principais dificuldades são: falta de estrutura de poder bem definida; interferência de questões políticas; falta de know-how na implementação; ausência de uma metodologia (modelo) adequada e necessidade de respaldo da comunidade universitária. Estrada (2000), em seu estudo em uma universidade federal brasileira, identificou as principais dificuldades da implementação do planejamento, as quais podem ser resumidas em: falta de conhecimento sobre planejamento estratégico; falta de cultura para o planejamento; falta de vontade política; falta de preparo administrativo dos dirigentes; falta de poder político do pró-reitor de planejamento; falta de execução de todas as etapas do modelo adotado; complexidade da estrutura universitária; descompasso nos mandatos de reitor e diretores; falta de quantificação e especificação das ações e falta de controle e avaliação das ações.

Entre as dificuldades apresentadas, um fator associado à prática do planejamento estratégico no setor público, especificamente nas universidades públicas, é a descontinuidade das ações de uma gestão para a outra, implicando comprometimento de recursos e investimentos aplicados (IPEA, 2005). A falta de continuidade do processo resultante da sua não institucionalização pela organização pode ocasionar a perda de conhecimento, a replicação futura de erros e acertos, e a falta de consolidação das ações e de obtenção dos resultados esperados. Fatores relacionados à estrutura da organização, o envolvimento individual das pessoas e das equipes, o desdobramento e alinhamento das ações em torno dos objetivos estabelecidos têm impacto direto sobre a execução do planejamento estratégico em universidades públicas (NEIS, 2013).

As dificuldades apontadas pelos estudiosos do processo de planejamento estratégico nas organizações também remetem para problemas relacionados à sua implementação, o que torna explícito o desafio de colocá-lo em prática, uma vez que o planejamento estratégico é mais do que o processo de elaboração de um documento. Para alguns trabalhos sobre o tema (ARGUIN, 1989; ESTRADA, 2000; FORPLAD, 1995; VIANNA, 2004) uma forma participativa de

desenvolvimento do processo de planejamento estratégico na universidade pública, por meio de consultas à comunidade acadêmica, considerando os fluxos de informações de baixo para cima, e vice-versa, nos diversos níveis hierárquicos, pode ser uma alternativa para facilitar o processo de implementação do planejamento. Outros fatores facilitadores são: criação de comitês para acompanhamento dos planos na prática e de seus resultados; motivação das pessoas para agir coletivamente em busca dos objetivos e utilização de forma adequada de sistemas de comunicação internos e externos (VIANNA, 2004).

3. A Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

A Universidade Estadual do Rio Grande do Sul foi criada pelo Poder Público Estadual sob a forma de Fundação Pública de Direito Privado, por meio da Lei 11.646, de 10 de julho de 2001 (RIO GRANDE DO SUL, 2001). É regida pelas normas próprias das fundações públicas e pela Legislação Federal referente às instituições de educação superior, especialmente a Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) no que tange à sua autonomia pedagógica, didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.

Sendo uma fundação, a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul foi instituída em 2001 e vem sendo mantida pelo Poder Público, atualmente vinculada à Secretaria Estadual de Inovação, Ciência e Tecnologia (SICT). Tem como objetivo oferecer cursos de graduação e pós-graduação, desenvolver a pesquisa e a extensão universitária com foco na inclusão social e promoção do desenvolvimento regional, redução das desigualdades e do êxodo populacional, a partir da oferta de ensino superior conectada às necessidades locais e regionais. Atualmente, a Universidade está presente em 19 dos 28 Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs), contando com Unidades em 23¹ municípios do estado. Internamente, a Uergs se organiza em 07 *Campi* Regionais (RS, 2004), de forma que cada Campus atende a mais de um COREDE, conforme detalhado no Quadro 1.

¹ Alguns documentos antigos da Uergs referem-se a 24 Unidades, considerando a Unidade de Ensino em Novo Hamburgo. Essa Unidade está em processo de encerramento e suas atividades foram transferidas para a Unidade de Ensino de Porto Alegre.

Quadro 1. Unidades da Uergs por COREDE e Região Funcional

| Campi Regionais da Uergs | Unidades Uergs | COREDE | Região Funcional |
|---------------------------------|--|------------------------------|-------------------------|
| I | Porto Alegre, Guaíba | Metropolitano Delta do Jacuí | 1 |
| | Litoral Norte - Osório | Litoral | 4 |
| II | Montenegro | Vale do Caí | 1 |
| | Encantado | Vale do Taquari | 2 |
| | Bento Gonçalves, Caxias do Sul | Serra | 3 |
| | Hortênsias - São Francisco de Paula | Hortênsias | 3 |
| | Vacaria | Campos de Cima da Serra | 3 |
| III | Cruz Alta | Alto Jacuí | 8 |
| | Botucaraí - Soledade | Alto da Serra do Botucaraí | 9 |
| | Frederico Westphalen | Médio Alto Uruguai | 9 |
| | Sananduva | Nordeste | 9 |
| | Erechim | Norte | 9 |
| IV | Três Passos | Celeiro | 7 |
| | São Luiz Gonzaga | Missões | 7 |
| V | Santa Cruz do Sul | Vale do Rio Pardo | 2 |
| | Cachoeira do Sul | Jacuí Centro | 8 |
| VI | Bagé | Campanha | 6 |
| | Alegrete, São Borja, Santana do Livramento | Fronteira Oeste | 6 |
| VII | Tapes | Centro Sul | 1 |

Fonte: PDI Uergs (2022).

Os cursos de graduação da Uergs habilitam tecnólogos, bacharéis e licenciados para atuarem nas áreas das Ciências Humanas, Ciências Exatas e Engenharias e Ciências da Vida e do Meio Ambiente. O ingresso ocorre mediante o Sistema de Seleção Unificada (SISU), do Ministério da Educação (MEC), com edital complementar através do Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM).

Conforme a Lei de criação da Uergs, 10% das vagas dos cursos de graduação são reservadas para candidatos com deficiência e 50% para candidatos com hipossuficiência econômica, assegurando-se nesta reserva, vagas para candidatos negros e indígenas, em proporção no mínimo igual à população destes grupos no estado. A Uergs foi pioneira na reserva de vagas discentes para a graduação, um diferencial da Universidade, bem como sua inserção em diferentes regiões do Rio Grande do Sul, oportunizando acesso ao ensino superior para os mais diversos interessados.

Além dos 44 cursos de graduação, a Uergs oferta cursos de especialização – *lato sensu*, de acordo com a demanda regional, e 05 cursos de pós-graduação *stricto sensu*: Ambiente e Sustentabilidade; Educação, Ciência e Tecnologia de Alimentos; Sistemática e Conservação da Diversidade Biológica e Docência para Ciências, Tecnologias, Engenharia e Matemática. No primeiro semestre de 2022, a Uergs contava com 5.299 (cinco mil, duzentos e

noventa e nove) alunos ativos na graduação e 1.287 (um mil, duzentos e oitenta e sete) na pós-graduação.

Em relação à qualidade do ensino, a Universidade vem mantendo a faixa 4 no Índice Geral de Cursos (IGC), divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), indicador que avalia a qualidade das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras em uma escala de 1 a 5 (INEP, 2020). Salienta-se que apenas 20,5% das IES do país encontram-se nas faixas superiores (4 ou 5).

A missão da Uergs é: “Promover o desenvolvimento regional sustentável e inclusão social, por meio da formação humana, ética e profissional, gerando, atuando e difundindo conhecimentos, tecnologias, cultura e inovação, com ações indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão”. Sua visão de futuro expressa: “Ser uma universidade de referência, inovadora e agregadora, reconhecida pela sociedade como uma instituição relevante ao desenvolvimento regional com foco nos aspectos: humano, científico, ambiental, econômico e tecnológico”. Por fim, seus princípios e valores fundamentam-se como: “Liberdade e pluralidade de pensamentos; educação e respeito aos direitos humanos; consciência ética e responsabilidade socioambiental; democracia e cidadania; inclusão, diversidade e equidade; integração, cooperação e criatividade; excelência acadêmica, eficiência na aplicação de recursos públicos, em prol da sociedade gaúcha”.

4. O processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2032 da UERGS

A construção do PDI decenal da Uergs teve início em junho de 2020 e se estendeu até novembro de 2021. O processo iniciou com a elaboração pela Superintendência de Planejamento da Uergs (SUPLAN) de estudos prévios e da proposta metodológica. Na conclusão dos estudos prévios, em especial de revisão do PDI 2017 - 2022, destacou-se a relevância dos resultados obtidos no monitoramento dos indicadores ao longo dos anos, considerando como efetiva e relevante a possibilidade de avaliação do Plano durante a sua vigência. Centrado na revisão fundamentada dos indicadores, ações e metas, o estudo destacou a necessidade da continuidade do exercício de planejamento, com vistas à definição de planos de trabalho que fossem mais ajustados à realidade.

A partir do estudo realizado, foi proposto que, o próximo PDI, deveria ser orientado – no que diz respeito ao seu caráter estratégico – pela perspectiva de uma duração maior de vigência, e complementado por um plano de ação operacional. Assim, decidiu-se pela extensão do prazo de vigência do PDI de 05 anos para 10 anos. Excepcionalmente, para esse primeiro PDI decenal, sua validade será de onze anos, a fim de garantir que a gestão que venha a assumir o período 2030 – 2034, possa desenvolver a metodologia a ser aplicada ao próximo documento durante seu período à frente da Universidade.

O PDI 2022-2032 foi pensado a partir de duas grandes fases: Elaboração e Implementação. A fase de Elaboração foi dividida em três etapas, a saber: 1) Pré-comissão, 2)

Preparatória, subdividida em Diagnósticos e Projeções de Cenários e 3) Elaboração, Coleta e Sistematização, com consulta e coleta de informações junto à comunidade. Já a fase de Implementação compreende a Execução e Gestão do PDI, com seu monitoramento e revisões, e não será abordada neste artigo.

A fase de Pré-Comissão foi coordenada pela SUPLAN e consistiu em atividades anteriores ao estabelecimento da metodologia e da nomeação da Comissão Central do PDI (CCPDI). Primeiramente, procedeu-se ao estudo dos documentos de base, pesquisa sobre a construção de PDIs em outras IES e a escrita da proposta de metodologia de trabalho e cronograma, submetidos para apreciação e aprovação da gestão e dos conselhos superiores da Universidade. Os eixos temáticos que guiaram o trabalho foram os seguintes: a) perfil institucional (histórico da Uergs, missão, visão, valores, objetivos e metas do PDI); b) perfil pedagógico institucional (inserção regional, princípios técnicos e metodológicos gerais, organização didático-pedagógica da Uergs, políticas de ensino, políticas de extensão, políticas de pesquisa, políticas de gestão, responsabilidades sociais da Uergs); c) perfil do cronograma de desenvolvimento da Instituição e dos cursos (oferta de cursos); d) perfil do corpo docente (composição, plano de carreira e plano de expansão do corpo docente); e) perfil de organização administrativa da Uergs (estrutura organizacional, órgãos colegiados e órgãos de apoio); f) perfil de políticas de atendimento aos discentes (programas de apoio pedagógico e financeiro aos discentes, estímulo à permanência, organização estudantil e acompanhamento dos egressos); g) perfil da infraestrutura (infraestrutura física, acervos, laboratórios e acessibilidade a pessoas com deficiência) e h) perfil da gestão orçamentária e financeira.

Na etapa preparatória, ocorreu a divulgação à comunidade acadêmica do processo de criação do PDI, estabelecendo-se a metodologia para a sua condução e para a sistematização das informações coletadas. Foram realizadas uma série de ações, entre elas a organização de audiências e fóruns de discussão nas Unidades Universitárias e na Reitoria; a disponibilização de informações que, obrigatoriamente iriam compor o PDI e a indicação das ferramentas administrativas para o processo de elaboração do PDI, para a subsequente elaboração da sistematização das informações para redação e criação do novo documento. Nesta fase, também foram divulgadas à comunidade acadêmica informações de apoio para a construção de cada etapa visando à composição geral do documento. Através de uma trilha dinâmica, a comunidade da Uergs pôde acompanhar o detalhamento de cada etapa que envolveu a construção do documento. Foi disponibilizado no site da Uergs, um portal com todas as informações acerca do processo.

Uma vez encaminhado o processo às instâncias superiores da Universidade, houve a deliberação sobre a organização de uma Comissão Central do PDI (CCPDI), responsável pelo planejamento, desenvolvimento e execução dos métodos para elaboração do Plano. A comissão foi composta por membros da SUPLAN, diretores dos sete *Campi* Regionais da Uergs ou representante indicado e pró-reitores. Além disso, sempre que necessário, a CCPDI pôde contar com o assessoramento de uma comissão técnica especialmente designada. Tal grupo foi constituído por professoras da área de Administração da Uergs e um analista técnico do Gabinete do Reitor. Os demais órgãos e setores da Universidade, também prestaram suporte, quando demandados.

Dado a importância e necessidade de capacitação para o desenvolvimento das atividades de elaboração de um documento como o PDI, durante a etapa preparatória, os membros da CCPDI, participaram de um curso específico. O referido curso de capacitação foi organizado em três blocos de conteúdo, ministrados em 6 aulas, entre os meses de fevereiro e março de 2021. O Bloco 1 abrangeu elementos conceituais (conceitos básicos, planejamento no setor público e planejamento estratégico gerencial versus planejamento estratégico situacional); o Bloco 2, o Processo de gestão estratégica (formulação, implementação e monitoramento) e o Bloco 3 tratou das ferramentas para desenvolvimento de dinâmicas grupais para colocar em prática o planejamento (*Design Thinking*, Metodologias Ágeis e estudo de casos).

Outra ação importante que fez parte da metodologia aprovada foram os Seminários Formativos, compostos por quatro eventos consecutivos com conferencistas convidados. Os seminários foram abertos a toda a comunidade. Tais atividades foram impulsionadoras de aprendizagem sobre o PDI e temáticas afins, e objetivaram o nivelamento de conhecimentos. Neste sentido, a atividade foi considerada, também, como uma ação de preparação da comunidade universitária, com vistas ao engajamento e contribuição para as etapas seguintes de participação. Os seminários foram realizados de forma virtual devido à pandemia da COVID-19, e tiveram a duração média de 2h.

Na etapa de diagnóstico para elaboração do PDI da Uergs foi realizado um levantamento da situação atual da organização, incluindo as estratégias vigentes, que foram avaliadas à luz dos resultados esperados pela organização. Foram considerados os recursos internos disponíveis e a realidade externa, assim como o relacionamento da instituição com os diversos elementos do ambiente em que está inserida. Fez-se um levantamento e análise dos dados institucionais de ensino, pesquisa, extensão, taxas de ingresso e evasão, recursos financeiros, quadro de pessoal, infraestrutura física e de tecnologia da informação. Além disso, foram analisadas informações sobre o cenário externo, tais como crescimento e atuação de outras IES, representatividade da Uergs no cenário de ensino superior gaúcho e nacional, formandos no ensino médio e número de estudantes realizando o Enem. A análise do PDI vigente também integrou a etapa de diagnóstico, com vistas a um planejamento futuro.

Os seguintes documentos foram consultados e serviram de base para a construção do processo: PDI e Projeto Pedagógico Político Institucional - PPPI - anteriores da Uergs; Relatório de Avaliação Institucional da Uergs; Relatório Situacional, elaborado pela SUPLAN, com informações institucionais e diagnóstico dos cursos; demais documentos legais da Uergs, tais como Estatuto e Regimento Geral da Universidade (RGU), Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, Plano Plurianual (PPA) 2020 - 2023 do Governo do RS e literatura própria para planejamento estratégico, principalmente, aquela relacionada às ferramentas disponíveis para análise, diagnóstico, planejamento e monitoramento.

Seguindo a etapa de diagnóstico, a CCPDI realizou consulta e coleta de informações junto à comunidade universitária durante a etapa de Elaboração, Coleta e Sistematização. Conforme metodologia aprovada para elaboração do PDI 2022-2032, os meses de maio e junho de 2021 foram dedicados à coleta de dados para levantamento do diagnóstico situacional. Primando-se pela ampla participação democrática, a etapa denominada “Consulta

à Comunidade” utilizou-se da aplicação de duas ferramentas para comporem a análise situacional: Matriz de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA), com análise estratégica e Matriz 2R’s. Adicionalmente, realizou-se a apresentação dessas matrizes no Fórum de Áreas 2021, inclusive com uma sala temática específica para discussão dos resultados e cenários futuros. Após essas etapas, com base em estudos e dados coletados, houve a formulação de cenários futuros.

A Matriz FOFA é o acrônimo em português da tradução da ferramenta original em inglês. A sigla, composta pelas iniciais de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (tradução de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - SWOT*), tem como principal foco fornecer subsídios para definição de estratégias com vistas a manter pontos fortes, reduzir a ocorrência de pontos fracos, usufruir das oportunidades e se proteger de possíveis ameaças (RODRIGUES *et al.*, 2018). Associado a esta ferramenta, utilizou-se a análise PESTEL, que é um método de exploração do macro ambiente vinculado aos fatores Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal.

Para aplicação, a CCPDI determinou a elaboração de uma matriz por *Campus* Regional e uma matriz na Reitoria, perfazendo um total de oito matrizes. Para tanto, elaborou-se um *template* para aplicação das matrizes, composto por 2 fases: 1) levantamento dos fatores positivos e negativos, a partir da avaliação do ambiente interno e externo, limitados a 5 itens para cada quadrante da matriz (Figura 1), e 2) análise estratégica, fruto da análise conjunta dos itens dispostos nos ambientes interno e externo, considerando a magnitude das oportunidades e ameaças e a intensidade das forças e fraquezas anteriormente identificadas (Figura 2).

Ressalta-se que a CCPDI definiu três itens fixos nos quadrantes relacionados às oportunidades e ameaças, a partir de dados atualizados em nível de Rio Grande do Sul, Brasil e mundo, a fim de que as sete Regiões e a Reitoria pudessem refletir sobre estes temas frente às suas forças e fraquezas. Para as oportunidades, considerou-se os seguintes eixos: 1) Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro no ensino superior; 2) Multiplicação de novos serviços e produtos associados ao ensino e 3) Captação de recursos externos de fontes diversas. Para as ameaças, os eixos foram: 1) Forte competitividade no cenário do ensino superior, por *Campus* Regional e oferta de cursos; 2) Fragilidade do ensino médio e diminuição da média anual de concluintes e 3) Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos em EAD.

Na análise estratégica para o estabelecimento das magnitudes e intensidades, considerou-se uma escala de 1 a 3. Para a realização da relação entre cada força e fraqueza com cada oportunidade e ameaça, utilizou-se uma escala de 0 a 5. Para o levantamento das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças de cada *Campus* Regional e Reitoria, sugeriu-se um exercício de reflexão por meio de perguntas norteadoras.

Figura 1 - Identificação dos fatores da Matriz FOFA

| Fatores Positivos | | Fatores Negativos | |
|--|--|---|--|
| Ambiente interno (organização) | | | |
| Forças | | Fraquezas | |
| Vantagens da Uergs, seus diferenciais e aptidões mais fortes; melhores atividades, serviços. | | Pontos que podem prejudicar e/ou interferir negativamente no andamento da Uergs. | |
| 1 | | 1 | |
| 2 | | 2 | |
| 3 | | 3 | |
| 4 | | 4 | |
| 5 | | 5 | |
| Fatores Positivos | | Fatores Negativos | |
| Ambiente externo | | | |
| Oportunidades | | Ameaças | |
| Forças externas que impactam positivamente a Uergs. Você não pode controlá-las, mas pode usufruir delas – desde que sejam reais e possuam embasamento em pesquisas ou estudos. | | Constituem-se como forças externas, com potencial para impactar negativamente a Uergs, prejudicando seu planejamento estratégico e os resultados almejados. | |
| 1 | | 1 | |
| 2 | | 2 | |
| 3 | | 3 | |
| 4 | | 4 | |
| 5 | | 5 | |

Fonte: PDI Uergs (2022).

Figura 2 - Análise estratégica da Matriz FOFA

| | | OPORTUNIDADES | | | | | AMEAÇAS | | | | |
|--|----|---|--|---|--|--|---|---|---|---|---|
| | | INTENSIDADE DA FORÇA / FRAQUEZA | | | | | | | | | |
| | | Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro no ensino superior (Internet das coisas, cidades inteligentes, agricultura 4.0). | Multiplicação de novos produtos e serviços associados ao ensino (exemplo: tecnólogos, in-company, especializações direcionadas a setores). | Captação de recursos externos de fontes diversas (exemplo: editais federais, empresas). | Alta demanda por cursos de pós-graduação | Novos paradigmas trazidos pelas tecnologias digitais | Forte competitividade no cenário do ensino superior, por região e oferta de cursos. | Fragilidade do ensino médio e diminuição da média anual de concluintes. | Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos, em EAD. | Redução autonomia administrativa, de gestão, financeira e patrimonial da Uergs. | Falta de reconhecimento da Uergs como instituição |
| | | MAGNITUDE (OP) / (AM) - Escala de 1 a 3 | | | | | | | | | |
| FORÇAS | 1. | | | | | | | | | | 0 |
| | 2. | | | | | | | | | | 0 |
| | 3. | | | | | | | | | | 0 |
| | 4. | | | | | | | | | | 0 |
| | 5. | | | | | | | | | | 0 |
| SUBTOTAL (I) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FRAQUEZAS | 1. | | | | | | | | | | 0 |
| | 2. | | | | | | | | | | 0 |
| | 3. | | | | | | | | | | 0 |
| | 4. | | | | | | | | | | 0 |
| | 5. | | | | | | | | | | 0 |
| SUBTOTAL (II) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ACESSIBILIDADE (O) / IMPACTO (A) TOTAL | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

OBS: Pesos: Magnitude: 1 = pequena, 2 = média, 3 = grande; Intensidade: 1 = baixa, 2 = média, 3 = alta; Correlação (células na cor branca): 0 a 5.

Fonte: PDI Uergs (2022).

De posse das oito matrizes finais (uma por cada região da Uergs e Reitoria), a CCPDI consolidou os dados em uma matriz institucional (Quadro 2), esse documento considerou as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças mais recorrentes nas matrizes regionais e da Reitoria, encerrando com uma análise estratégica institucional a partir de um olhar amplo da comissão para a Uergs como um todo. Como resultado, observou-se que o terceiro quadrante da matriz foi o mais bem pontuado, aquele que refere às fraquezas versus oportunidades, sugerindo assim, a busca por estratégias que visassem mitigar as fraquezas para melhor aproveitar as oportunidades do ambiente externo.

Quadro 2 – Matriz FOFA institucional, por ordem de priorização.

| Forças mais atuantes | Fraquezas mais prejudiciais |
|---|---|
| IES pública, gratuita, com oferta de cursos de graduação e pós-graduação de qualidade. | Orçamento insuficiente, deficiência em infraestrutura física e equipamentos. |
| Alta qualificação dos docentes e do corpo técnico e de apoio administrativo. | Quadro funcional insuficiente. |
| Potencial de criar inovação em cursos, pesquisas e extensão. | Baixa demanda de alguns cursos, alta evasão e baixo número de formandos. |
| Inserção da Universidade nas diferentes regiões do RS, bom relacionamento com a comunidade e compromisso com o desenvolvimento regional. | Falta de cultura de planejamento estratégico. |
| Bom relacionamento entre alunos e corpo funcional. | Assistência Estudantil insuficiente. |
| Oportunidades mais acessíveis | Ameaças mais impactantes |
| Ambiente propício para novas parcerias e ações nas regiões onde a Uergs está inserida, aproveitando a inserção e o reconhecimento da Universidade como promotora do desenvolvimento regional. | Forte competitividade no cenário do ensino superior, por região e oferta de cursos. |
| Diversificação da demanda por cursos de áreas portadoras de futuro no ensino superior. | Reduzida autonomia administrativa, de gestão financeira e patrimonial da Universidade. |
| Apoio e reconhecimento da comunidade e do poder público municipal e regional. | Concorrência com a estrutura de baixo custo dos cursos em EAD. |
| Captação de recursos externos de diversas fontes. | Fragilidade do ensino médio e diminuição da média anual de concluintes. |
| Multiplicação de novos serviços e produtos associados ao ensino. | Crise estrutural do estado do RS, orçamento deficitário e falta de prioridade no Ensino Superior Público do Estado. |

Fonte: PDI Uergs (2022).

Ainda na etapa de diagnóstico, foram realizadas duas pesquisas para levantamento de informações acerca da relevância e do reconhecimento da Universidade, construtos que compuseram a Matriz 2Rs. O reconhecimento refere-se aos diferenciais percebidos e à distinção atribuída à Uergs. Já a relevância diz respeito ao quanto a instituição é importante ou essencial, se faz ou fez diferença na vida das pessoas que estudam ou estudaram na Uergs.

Duas pesquisas quantitativas, uma com discentes e outra com egressos, foram realizadas entre 05 de maio e 01 de junho de 2021, por meio de formulários *on-line* de autopreenchimento, utilizando a ferramenta *Google Forms*. As pesquisas buscaram responder às seguintes perguntas elaboradas pela CCPDI: a) Por que escolheu a Uergs?; b) Como vê a Uergs? ou Como se sente na Uergs?; e c) Como vê a colaboração da Uergs no desenvolvimento regional do estado? Foi enviado convite por correio eletrônico a todos os egressos (N= 5.535) e discentes (N= 5.023) para que participassem da pesquisa. Além disso, foi realizado contato e enviado convite para participação por meio das redes sociais.

No total, 424 egressos responderam à pesquisa (7,66% do total de egressos), de 23 Unidades e 28 diferentes cursos de graduação e pós-graduação. As Tabelas 1, 2 e 3 apresentam as questões e os respectivos resultados relacionados aos 2Rs na pesquisa com egressos.

Tabela 1 - Percepção dos egressos sobre a influência da Uergs na carreira

| Respostas | Escala | Frequência | % | Acumulado |
|-----------|--------|------------|---------|-----------|
| Sim | Alto | 320 | 75,47% | 75,47% |
| Em partes | Médio | 77 | 18,16% | 93,63% |
| Não | Baixo | 27 | 6,37% | 100,00% |
| Total | | 424 | 100,00% | |

Fonte: PDI Uergs (2022).

Tabela 2 - Percepção dos egressos sobre contribuição ao desenvolvimento regional

| Escala ¹ | Frequência | % |
|---------------------|------------|--------|
| 1 | 10 | 2,36% |
| 2 | 15 | 3,54% |
| 3 | 68 | 16,04% |
| 4 | 88 | 20,75% |
| 5 | 243 | 57,31% |
| Total Geral | 424 | 100% |
| Média | 4,27 | |

OBS: ¹Escala de 1 a 5, sendo 1 = pouco contribui e 5 = contribui muito.

Fonte: PDI Uergs (2022).

Tabela 3 - Motivos de escolha da Uergs pelos egressos

| Fator | Frequência | % | % Acumulado |
|----------------------|-------------------|----------------|--------------------|
| Pública | 193 | 41,96% | 41,96% |
| Curso/Área Interesse | 112 | 24,35% | 66,30% |
| Ingresso | 90 | 19,57% | 85,87% |
| Qualidade | 23 | 5,00% | 90,87% |
| Localização | 19 | 4,13% | 95,00% |
| Gratuito | 11 | 2,39% | 97,39% |
| Outros | 12 | 2,61% | 100,00% |
| Total | 460 | 100,00% | |

Fonte: PDI Uergs (2022).

Em relação aos discentes, foram computadas 960 respostas (19,11% do total de discentes da Uergs), de alunos de 23 Unidades e 24 diferentes cursos de graduação e pós-graduação, cujos resultados podem ser observados nas tabelas 4 a 7.

Tabela 4 - Diferenciais positivos da Uergs na percepção dos discentes

| Fator | Frequência | % | % acumulado |
|---------------------|-------------------|-------------|--------------------|
| Docente | 201 | 34,54% | 34,54% |
| Ensino | 132 | 22,68% | 57,22% |
| Outros ¹ | 126 | 21,65% | 78,87% |
| Gratuita | 37 | 6,36% | 85,23% |
| Regional | 26 | 4,47% | 89,70% |
| Acolhedora | 18 | 3,09% | 92,79% |
| Pública | 16 | 2,75% | 95,54% |
| Qualidade | 16 | 2,75% | 98,29% |
| Servidores | 10 | 1,72% | 100% |
| Total | 582 | 100% | |

OBS: ¹A categoria “Outros” abrange fatores com frequência absoluta menor que 10. Alguns exemplos de fatores que compõe a categoria são: pluralidade, equidade, credibilidade, diversidade, reconhecida, inovação, acessível, humana.

Fonte: PDI Uergs (2022).

Tabela 5 - Motivos de escolha da Uergs pelos discentes

| Fator | Frequência | % | % acumulado |
|--------------|-------------------|----------------|--------------------|
| Curso | 459 | 46,18% | 46,18% |
| Ingresso | 216 | 21,73% | 67,91% |
| Pública | 205 | 20,62% | 88,53% |
| Localização | 57 | 5,73% | 94,26% |
| Outros | 25 | 2,52% | 96,78% |
| Qualidade | 14 | 1,41% | 98,19% |
| Gratuita | 9 | 0,91% | 99,09% |
| Turno | 9 | 0,91% | 100,00% |
| Total | 994 | 100,00% | |

Fonte: PDI Uergs (2022).

Tabela 6 - Percepção dos discentes sobre contribuição ao desenvolvimento regional

| Categoria | Categoria |
|--------------------|------------------|
| Baixa contribuição | 8,20% |
| Neutra | 18,80% |
| Alta contribuição | 73,00% |

Fonte: PDI Uergs (2022).

Tabela 7 - Satisfação dos discentes com fatores relacionados à qualidade

| Fator de Satisfação | Média¹ |
|----------------------------|--------------------------|
| Curso | 4,14 |
| Projetos | 3,71 |
| Acervo | 3,63 |
| Laboratórios | 3,14 |
| Quantidade de Docentes | 3,25 |
| Currículo | 3,99 |
| Estrutura | 3,09 |
| Turno | 3,96 |
| Duração do Curso | 4,17 |
| EAD | 3,74 |
| Média geral | 3,68 |

OBS: ¹Em uma escala de 1 a 5, sendo 1= totalmente insatisfeito e 5= totalmente satisfeito.

Fonte: PDI Uergs (2022).

Por fim, a comunidade acadêmica pôde colaborar com a etapa de diagnóstico por meio de salas temáticas no Fórum de Áreas da Uergs. Esse evento da Universidade é um evento no qual a comunidade acadêmica se reúne para discutir e debater temas relevantes à Universidade. Em 2021, ocorreu de forma virtual, devido à pandemia da COVID-19. Foram propostas salas temáticas, sendo uma delas a discussão com a comunidade sobre os trabalhos da Comissão Central do PDI. Inscreveram-se para esse debate 76 pessoas entre docentes e discentes. Elaborou-se um guia para nortear os debates nas salas, de modo que as dúvidas, opiniões e sugestões pudessem seguir um “caminho” de construção do “pensamento coletivo”. Outrossim, encaminhou-se como documentos acessórios, a saber: Relatório Situacional, Matriz FOFA, os Cenários elaborados para as discussões para o PDI e os dados dos cursos por Unidades da Uergs. Esses documentos serviram para subsidiar as discussões que seriam propostas.

Ao final da etapa de diagnóstico, foi realizada a consolidação e análise das informações pela CCPDI. A partir desse resultado, passou-se às próximas etapas do processo de elaboração do PDI. Na sequência, com base no material consolidado, foram elaborados os objetivos estratégicos da Uergs.

Para escolha dos temas que seriam trabalhados na formulação dos objetivos foi realizada uma análise dos fatores-chave relevantes e de maior impacto sobre os resultados que se pretendiam alcançar, com base nos diversos registros documentais das ações do Diagnóstico. O resultado dessa iniciativa permitiu estabelecer três grandes temas estratégicos: I) formação humana integral, II) produção e difusão de conhecimentos e III) estrutura universitária, inovação e interação. A partir desses temas estratégicos, foram elaborados sete objetivos institucionais da Uergs para este PDI, sendo eles:

a) Manter e fomentar a inclusão social, mediante o aperfeiçoamento das políticas de ingresso, de permanência e de qualificação dos processos educativos, atentando para o princípio da equidade e o atendimento das diferenças existentes na sociedade e considerando os economicamente hipossuficientes e demais grupos em situação de vulnerabilidade social;

b) Promover a formação humana integral de seus estudantes, para uma atuação crítica, ética, comprometida com o desenvolvimento sustentável e profissionalmente qualificada;

c) Fomentar a produção e a difusão de conhecimentos, fortalecendo as ações indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão;

d) Aperfeiçoar a estrutura universitária, estimulando uma presença institucional capaz de responder às demandas e aos desafios da sociedade contemporânea;

e) Desenvolver atividades transversais e interdisciplinares em áreas estratégicas de desenvolvimento, com inovação acadêmica, científica e tecnológica;

f) Ampliar a integração com os diversos segmentos da sociedade, por meio de ações de interação e interinstitucionalidade;

g) Implementar políticas e programas de internacionalização da Universidade, por meio de convênios que promovam os intercâmbios técnicos, acadêmicos e culturais realizados com ações de pesquisa, ensino e extensão.

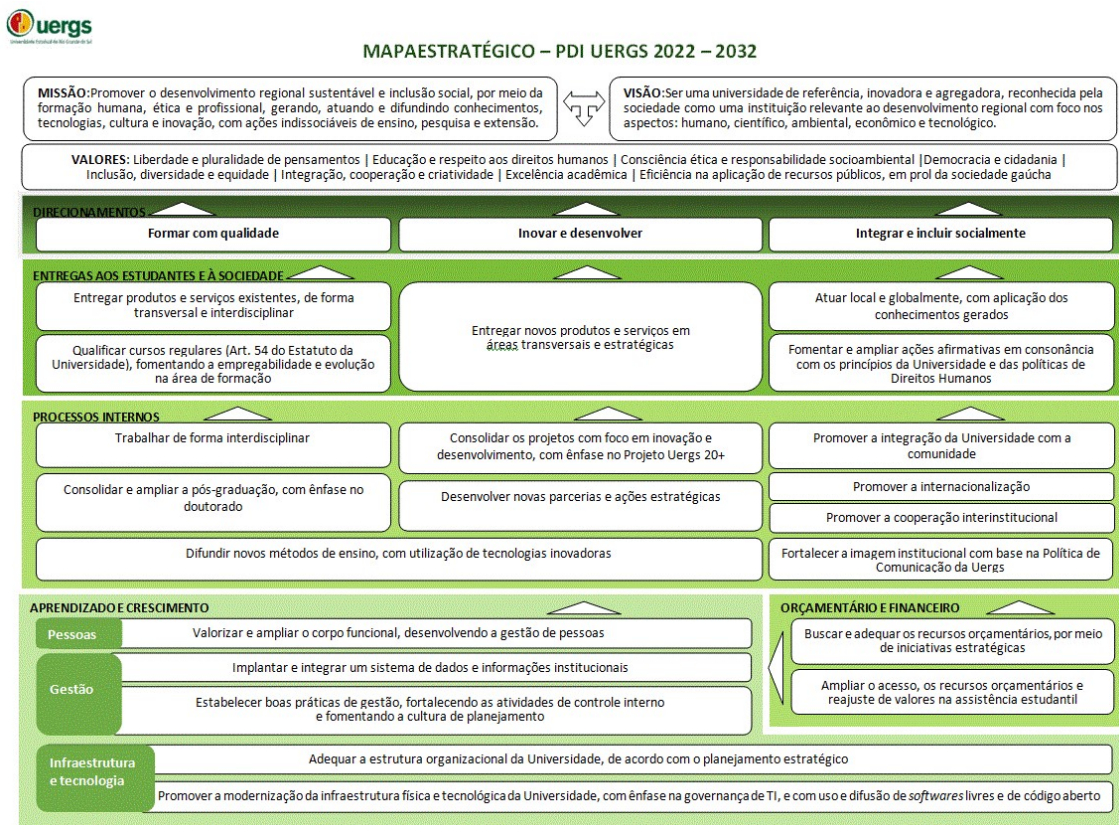
Após a definição dos objetivos estratégicos, buscando o alinhamento da visão de futuro e a estratégia da Uergs e o envolvimento de todos os membros da comunidade universitária, a metodologia de construção do PDI propôs a elaboração de um mapa estratégico e a alocação dos objetivos institucionais nas dimensões do *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é um sistema de gestão estratégica desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) e

amplamente aplicado em organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos. A ferramenta tem como característica considerar estratégias de longo prazo em ambientes complexos, traduzindo a missão e a estratégia da organização em medidas de desempenho. O BSC tem como diferencial permitir o acompanhamento do desempenho financeiro das capacidades organizacionais e ativos tangíveis e intangíveis, com ênfase tanto no desempenho financeiro como não-financeiro e abrangendo todas as partes interessadas nas suas perspectivas (KAPLAN, 2009).

Dessa forma, seu sistema de medição do desempenho organizacional desenvolve-se sob quatro perspectivas equilibradas (KAPLAN; NORTON, 1997): a) Perspectiva financeira - diz respeito aos objetivos financeiros que devem estar vinculados à estratégia da organização, em geral ligados à lucratividade e ao valor econômico agregado; b) Perspectiva do cliente – identifica os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização atua, incluindo satisfação, retenção, aquisição de novos clientes e proposta de valor; c) Perspectiva dos processos internos - refere-se aos processos críticos para alcançar a excelência e d) Perspectiva do aprendizado e crescimento - relacionado ao desenvolvimento da infraestrutura necessária para a realização dos objetivos idealizados nas demais perspectivas.

A estrutura do BSC é formada, tradicionalmente, pelas quatro perspectivas (horizontais) anteriormente apresentadas. Para o planejamento estratégico da Uergs, contudo, houve adequação da ferramenta para a realidade da organização, considerando, em especial, suas especificidades como IES pública. A perspectiva denominada “Cliente” foi adequada para “Entregas à Sociedade”, pois considera-se que a Uergs não possui clientes, mas sim usuários do serviço e partes interessadas. As demais perspectivas foram mantidas na sua denominação original. A perspectiva “Aprendizado e crescimento” foi organizada em 3 categorias: pessoas, gestão e tecnologia e infraestrutura. A Figura 3 apresenta o desenho do Mapa Estratégico da Uergs.

Figura 3 – Mapa Estratégico da Uergs



Fonte: PDI (2022)

Para elaboração do mapa estratégico, os sete objetivos estratégicos institucionais foram agrupados em três grandes direcionamentos ou eixos de atuação (verticais): 1) Formar com qualidade; 2) Inovar e desenvolver; e 3) Integrar e incluir socialmente. Considerando os três eixos dos direcionamentos e sua relação com as quatro perspectivas, foram construídos 22 (vinte e dois) objetivos específicos, contribuintes e alinhados com as diretrizes globais da Universidade.

Ao final da etapa de elaboração do PDI foram definidos indicadores e metas para cada objetivo específico enunciado no Mapa Estratégico, que permitirão monitorar, no longo prazo, o alcance dos resultados desejados pela Universidade. Um importante objetivo do BSC é alcançar o alinhamento entre o planejamento estratégico da Universidade e as atividades operacionais que a mesma desenvolve, possibilitado pelos indicadores e metas. Os indicadores são métricas que traduzem os objetivos em algo tangível, mensurável. Já as metas são as medidas, ou os objetivos quantitativos, que permitem avaliar o alcance dos indicadores. Por fim, definiu-se as unidades administrativas responsáveis pela execução dos objetivos.

O monitoramento e a avaliação do Plano deve ser uma constância. O processo de monitoramento do PDI, desdobrado em ações de acompanhamento, avaliação e revisão, faz parte do processo formal de planejamento estratégico adotado e atende às recomendações de governança pública. Estas ações devem contar com o envolvimento e a participação de toda a comunidade universitária. Nesse sentido, considera-se de extrema relevância que, em

conjunto com os objetivos estratégicos, os objetivos específicos do PDI 2022-2032, seus indicadores e metas sejam apropriados por todos.

Para o acompanhamento e avaliação do documento foram propostos: Divulgação e apropriação do conteúdo; Registro do acompanhamento dos objetivos, metas e ações; Realização de reuniões de monitoramento; Acompanhamento pelo site e consultas públicas a cada 2 (dois) anos e Revisões previstas a cada 4 (quatro) anos.

5. Considerações finais

A tarefa de elaboração de um plano estratégico, dentro de uma IES pública, como no caso da Uergs, se mostrou como um grande desafio. Grande parte em decorrência das peculiaridades da instituição, que carrega as dores e forças de uma instituição pública e de uma instituição de ensino superior. Como bem apontado pela teorização referente aos processos que envolvem planejamento estratégico, uma IES convive cotidianamente com concepções distintas de universidade e o poder dentro da instituição é ambíguo e disperso. Como resultado, as metas e objetivos estabelecidos nem sempre são fruto de uma diretriz unificadora. Porém, ao mesmo tempo, a instituição é impulsionada por pressões externas e pela iniciativa de gestores e técnicos à construção de um planejamento que contribua para horizontes que possam ser mais assertivos para a Universidade e, em última instância, para a sociedade. É cada vez mais necessário planejar e planejar com base em dados e informações que subsidiem possíveis tomadas de decisões.

A metodologia para o planejamento estratégico deve ser implantada em universidades, porém deve-se levar em consideração que as mesmas são sistemas complexos e que, muitas vezes, adaptações individuais serão necessárias. Nesse sentido, o planejamento estratégico pode ser visto como um processo continuado e adaptativo, caracterizado pela sua institucionalização e integração gerencial, o qual no âmbito das universidades públicas, necessita ser desenvolvido de forma participativa.

No caso do PDI da Uergs, a dinâmica das mudanças e a instabilidade conjuntural derivada da pandemia em 2020 e 2021, poderiam - eventualmente - limitar a capacidade de interação, previsão e planejamento do processo. Contudo, em pleno momento pandêmico, o amplo diálogo e as intensas discussões suscitadas no processo de elaboração do novo PDI colaboraram para resultados produtivos, como os obtidos, no processo desenvolvido na Uergs.

A elaboração do PDI 2022 - 2032 permitiu um posicionamento coletivo da universidade, em relação a um futuro desejado e as formas de fazê-lo acontecer. Ao todo, a CCPDI realizou 36 reuniões, com duração média de 3 horas, sendo que alguns encontros tiveram mais de 4 horas de duração. Já o Comitê Técnico esteve reunido com SUPLAN e CCPDI em 34 reuniões. Também foram realizadas 44 reuniões nas sete regiões, que tiveram como tema a montagem e consolidação da Matriz FOFA e sua análise estratégica. Esses dados revelam a complexidade do processo, assim como o comprometimento e a dedicação dos participantes e da comunidade universitária. Espera-se que o envolvimento da comunidade

universitária na definição de diretrizes e objetivos de longo prazo fortaleça a gestão estratégica e orientada por resultados, proativa e não mais reativa. Dessa forma, a sociedade gaúcha ganha em ter uma universidade ainda mais comprometida com a qualidade dos serviços e em sintonia com as necessidades socioeconômicas do estado.

Em síntese, o PDI apontou caminhos para a necessidade de aperfeiçoamento da gestão universitária, propondo renovação nas práticas administrativas, acadêmicas e pedagógicas, avanços na inovação científica e tecnológica como forma de potencializar a inserção e contribuição da Uergs com o desenvolvimento regional.

Referências

- ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. **Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira**. 2018.
- ANDRIGUETTO JUNIOR, Haroldo et al. Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v.4, n.3, p. 126-152, 2011.
- ARGUIN, Gerard. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, 1989.
- BAILE, Kenneth Charles. **A study of strategic planning in federal organizations**. 1998. Tese de Doutorado. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- BORGES, Djalma Freire; DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 63 a 75-63 a 75, 2001.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso: 22 jun 2021.
- 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 . Acesso: 22 jun 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.
- CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento estratégico em universidades**. NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.
- DELGADO FILHO, Adauto Bezerra. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da pró-reitoria de desenvolvimento universitário da Unicamp**. 2004. 199f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica/ Gestão da Qualidade Total) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Campinas, Campinas, São Paulo.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ESTRADA, J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

FERREIRA, Marcus Vinicius Anátocles *et al.* Planejamento estratégico participativo em uma instituição de ensino superior (IES) comunitária. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 3, n. 1, p. 28-52, 2010.

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (FORPLAD). Comissão de Planejamento. **Planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior: proposta de processo participativo**. Brasília, 1995.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Índice Geral de Cursos**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/indice-geral-de-cursos-igc> . Acesso em: 13 jun. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Práticas inovadoras de gestão nas áreas administrativas de planejamento das instituições federais de ensino superior**. Brasília, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Estados Unidos: Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, Robert S. Conceptual foundations of the balanced scorecard. **Handbooks of management accounting research**, v. 3, p. 1253-1269, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, January-February, 1992.

LENHARI, Luciana Cristina. **Existe uma economia baseada no conhecimento?: uma análise do papel do conhecimento na economia**. 2005. 127 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, SP. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000350578>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

MARTENS, Ana Elizabeth. **Gestão estratégica em universidades**. 2014.

MEYER JUNIOR, V. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, A. P. **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU. p. 53-69. 1988.

MINZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEIS, Dyogo Felype; PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandre Marino. O Processo de Formulação de Estratégica em Universidades Públicas: o caso da UDESC. **Revista Reuna**, v. 18, n. 2, p. 25-44, 2013.

OSTERMANN, Cristina M.; MOYANO, Carlos Mello; LAUFER, Jaime. Posicionamento de marca em instituição de ensino superior: a percepção das coortes geracionais brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, p. 416-434, 2019.

PASCUCI, Lucilaine *et al.* Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, 9(1), 37-59, 2016.

RIO GRANDE DO SUL (RS). **Lei nº 11.646**, de 10 de julho de 2001. Autoriza o Poder Executivo a criar a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul -UERGS e dá outras providências. Disponível em: <https://www.al.rs.gov.br/filerepository/replegis/arquivos/11.646.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

RIO GRANDE DO SUL (RS). **Decreto nº 43.240**, de 10 de junho de 2004. Aprova o Estatuto da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS. Disponível em: <https://www.uergs.edu.br/upload/arquivos/201607/05144306-decreto-n43240-15-julho-2004.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2022.

RODRIGUES, Caroline Vergara *et al.* Aplicação da matriz SWOT no arranjo produtivo local-complexo industrial da saúde localizado na cidade de Pelotas/RS. **Revista Empreender e Inovar**, v. 1, n. 1, p. 59-70, 2018.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas *et al.* Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 3, p. 93-114, 2014.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 2007. 467f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2007.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL (UERGS). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2022-2032**. 2022. Disponível em: <https://www.uergs.edu.br/upload/arquivos/202205/16134241-resolucao-consun-006-2022-aprova-proposta-plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2022-2032.pdf>. Acesso em 19 jun. 2022.

VIANNA, I. O. de A. **Planejamento estratégico e participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade**. Anais: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, dezembro de 2004.