



A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: UM ESTUDO DE CASO

LOREINE HERMIDA DA SILVA E SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO

loreine.hermida@unirio.br

DANIELE DOS SANTOS ZEFERINO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO

daniele.zeferino@unirio.br

ELIZABETH DA SILVA GUEDES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO

elizabeth.lynch@unirio.br

RESUMO

A UNIRIO é uma fundação integrante do Sistema Federal de Ensino Superior, que tem como missão produzir e disseminar o conhecimento nos diversos campos do saber. Buscando acrescer dados sobre gestão, esse estudo teve como objetivos caracterizar e dar visibilidade ao processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIRIO. O PDI teve como pressupostos primários: transparência, construção participativa, continuidade, monitoramento, avaliação, revisão permanente e flexibilidade. Foi elaborado utilizando o método *top down* do BSC, partindo de perspectivas e objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, ter captado metas e ações num estilo *bottom up*. Na confluência das vertentes, foram descobertas as iniciativas estratégicas resultantes do desdobramento dos objetivos e do agrupamento das ações propostas. Os indicadores dos objetivos estratégicos foram estabelecidos. Utilizou-se a análise SWOT facilitada pela avaliação institucional. O PDI estabeleceu 14 objetivos estratégicos, segundo as 3 perspectivas do planejamento estratégico no setor público: resultados institucionais, processos internos, pessoas e recursos, O PDI foi finalizado com 14 (quatorze) objetivos estratégicos, 71 iniciativas estratégicas e 806 ações.

Palavras chave: Plano de Desenvolvimento Institucional, Construção Participativa, UNIRIO.

1. INTRODUÇÃO

As universidades federais brasileiras assumem função estratégica na construção de um país alinhado com os ideais de igualdade, justiça e fraternidade diante dos incitamentos da educação contemporânea em todos os níveis e esferas e de sua importância para o destino do país.

Constitui um grande desafio planejar o futuro da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) por esta ser uma instituição pública de ensino superior, situada em uma região de profundos contrastes, como é a região Sudeste do país. A UNIRIO, atenta às transformações advindas da nova gestão pública que vêm ocorrendo ao longo dos últimos anos, busca implementar um processo de modernização e de inovação visando fortalecer a sua posição institucional, considerando a sua significativa relevância social no Estado do Rio de Janeiro.

Os inúmeros indicadores institucionais apontam ótimos resultados alcançados pela UNIRIO e ratificam a constatação de que os progressos por ela obtidos e a consonância com as políticas e estratégias adotadas nacionalmente são motivo de encorajamento para a comunidade universitária.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi construído como instrumento gerencial que agrega ideias, no universo da diversidade acadêmica, para realizar esforços e mobilizar recursos de maneira coerente, perseguindo objetivos amplamente discutidos e previamente estabelecidos por todos os segmentos da Universidade (UNIRIO, 2016).

Por estar inserida em contextos históricos específicos, em níveis mais locais e regionais ou em níveis mais amplos, de abrangência nacional e internacional, que fazem emergir e amadurecer as suas concepções e práticas de direção político-institucional, a universidade não está imune às imposições e limitações de origem exógena, não pode ignorar pressões advindas e constituídas a partir de diversos tipos de interesses e, tampouco, deve ignorar novas demandas sociais legitimamente constituídas (UNIRIO, 2016).

A Universidade deve proceder as suas escolhas, responder às cobranças e exercer suas funções críticas, sem se eximir à responsabilidade histórica de renovar e produzir saberes que venham ao auxílio da construção de novas realidades sociais, mais solidárias e mais justas.

Na UNIRIO, os agentes de governança zelam pela sustentabilidade da Instituição, com vista à perenidade de seu projeto pedagógico, incorporando na definição e execução de suas ações processos considerados de ordem socioambiental.

A UNIRIO constitui-se em corpo social, bem público a serviço da sociedade, que se afiança como Instituição capaz de debater o contexto político, econômico, social, cultural e ambiental e de neles intervir. Garantir a produção de conhecimento inovador e crítico, fruto do respeito à diversidade, à heterogeneidade e à pluralidade de ideias, que, somadas às diretrizes norteadoras relacionadas aos princípios básicos de gestão, garantirão o alcance da sua missão e da visão de futuro é o seu grande desafio.

Absorver em seu coletivo discente cidadãos advindos de setores sociais menos favorecidos em termos econômicos é um grande desafio que precisa ser enfrentado pelas universidades, que ao serem inclusivas e abertas a estabelecer formas de acesso mais abrangentes e democráticas e ao se recusarem a manter participação no perverso processo de estratificação social historicamente instituído e consolidado no país contribuem para que a construção do conhecimento seja autônoma e independente de injunções econômicas e/ou ideológicas.

Por ser um dos principais agentes de transformação social, é necessário à universidade buscar compreender amplamente a realidade na qual está inserida, pois somente desta forma ela estará preparada para responder às suas demandas internas e externas, visando cumprir sua missão e contribuir para o desenvolvimento humano, com ênfase na responsabilidade social.

A elaboração do PDI se configura como momento oportuno para a reflexão da comunidade acadêmica sobre os rumos percorridos pela UNIRIO nos anos recentes, sobre os rumos que vêm sendo atualmente trilhados e aqueles que almeja delinear para o seu futuro próximo, pois possui um quinquênio de vigência, suplantando a simples obrigatoriedade estabelecida pela legislação brasileira, prevista por um conjunto de normas, dentre as quais as que criaram o SINAES, por intermédio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

Construído para o período de 2017-2021, o PDI da UNIRIO foi elaborado nos moldes do Artigo 16 do Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, e do Decreto nº 6.303, de 12 de dezembro de 2007. Ainda que o Plano tenha como uma de suas finalidades o atendimento às exigências legais para o recadastramento da Universidade perante o MEC, no Sistema Eletrônico de Acompanhamento dos Processos que regulam a Educação Superior do Brasil (e-MEC), ele é construído para ser, com a sua operacionalização, um importante instrumento de gestão e tomada de decisões.

Nesse sentido, o propósito deste estudo foi caracterizar e dar visibilidade ao processo de construção participativa do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, mantendo a identidade institucional.

Assim, pergunta-se: como ocorreu o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIRIO?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de dinamizar a gestão institucional identificada com valores associados aos objetivos do milênio e a partir de sua missão e visão de futuro, O PDI 2017-2021 da UNIRIO configura-se como a primeira etapa de um processo que visa articular ações capazes de formar cidadãos capazes de transformar a realidade social, contribuir para a construção de uma sociedade sustentável e se tornar centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica, cultural e na produção de conhecimento de valor para a sociedade.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é um documento institucional de caráter estratégico, contendo: histórico da IES, sua implantação e evolução, descrição atual com dados quantitativos e qualitativos, estrutura organizacional e de gestão, objetivos e metas que pretende realizar no ensino, na pesquisa e na extensão (BERTOLDI, 2006).

A consolidação da cultura do planejamento no lócus acadêmico e a utilização do PDI como peça-chave na tomada de decisões institucionais são cruciais para a garantia da eficácia do instrumento. Os mecanismos de gestão, comunicação, informação e avaliação institucionais também precisam ser fortalecidos, devido à sua importância na implementação do planejamento estratégico, quer seja em nível da Administração Superior, quer seja em suas unidades acadêmicas e administrativas.

Colombo (2011) ilustra que uma gestão responsável dos processos acadêmicos e administrativos de uma Instituição de Ensino Superior compreende atitudes e procedimentos de seus gestores que vão além de ações de extensão, envolvendo planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados no sentido de atingir metas e objetivos estabelecidos em seu PDI.

O planejamento estratégico da UNIRIO seguiu a Administração Pública moderna na tendência de adotar metodologias e ferramentas consagradas nas organizações do mercado global. Ao mesmo tempo, busca revisitar o PDI anterior, vigente de 2012 a 2016, e alinhar os objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas da UNIRIO às metas e estratégias do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), do Plano Plurianual (PPA 2016-2019), do Programa

Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) e do Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG 2011- 2020).

Como ocorre em todo processo de planejamento estratégico, os objetivos e metas foram estabelecidos tendo como base um diagnóstico da situação atual da Instituição.

2.1. BREVE HISTÓRICO INSTITUCIONAL

A UNIRIO é uma fundação de direito público integrante do Sistema Federal de Ensino Superior. Originou-se da criação, no ano de 1969, da Federação das Escolas Federais Isoladas do Estado da Guanabara (FEFIEG), que reunia estabelecimentos isolados de Ensino Superior, anteriormente vinculados aos Ministérios do Trabalho, do Comércio e da Indústria, da Saúde e da Educação e Cultura. (BRASIL, 1969).

A criação da FEFIEG propiciou a integração de instituições tradicionais, como a Escola Central de Nutrição, a Escola de Enfermagem Alfredo Pinto, o Conservatório Nacional de Teatro (atual Escola de Teatro), o Instituto Villa-Lobos, a Fundação Escola de Medicina e Cirurgia do Rio de Janeiro e o Curso de Biblioteconomia da Biblioteca Nacional.

Com a fusão dos estados da Guanabara e do Rio de Janeiro, em 1975, a FEFIEG passou a denominar-se Federação das Escolas Federais Isoladas do Estado do Rio de Janeiro (FEFIERJ) (BRASIL, 1975). Dois anos mais tarde, foram incorporados à FEFIERJ o Curso Permanente de Arquivo (do Arquivo Nacional) e o Curso de Museus (do Museu Histórico Nacional).

Em 5 de junho de 1979, pela Lei nº 6.555 (BRASIL, 1979), a FEFIERJ foi institucionalizada com o nome de Universidade do Rio de Janeiro (UNIRIO) e, em 24 de outubro de 2003, a Lei nº 10.750 alterou o nome da Instituição para Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, todavia a sua sigla se manteve inalterada (BRASIL, 2003).

2.2. MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS INSTITUCIONAIS

A identidade institucional da UNIRIO é representada por sua missão, visão e princípios, constituindo-se essa tríade em um conjunto de macroalinhadores que rege, inspira e conduz os rumos da Instituição e orienta as decisões, atitudes e comportamentos de toda a comunidade na busca de seus objetivos e no exercício das suas responsabilidades, tendo os princípios institucionais como referência.

A UNIRIO tem como missão a produção e disseminação do conhecimento nos diversos campos do saber, contribuindo para o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanista, crítica e reflexiva, preparando profissionais competentes e atualizados para o mundo do trabalho e para a melhoria das condições de vida da sociedade (UNIRIO, 2001).

Ser reconhecida como centro de referência na produção e difusão de conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural, comprometido com as transformações da sociedade é a sua visão (UNIRIO, 2016).

A UNIRIO rege-se pelos seguintes princípios: i. conduta ética; ii. humanismo; iii. democracia e participação; iv. pluralismo teórico-metodológico; v. universalidade do conhecimento; vi. interdisciplinaridade do conhecimento; vii. excelência; viii. indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; ix. inserção regional, nacional e internacional; x. natureza pública; xi. gratuidade do ensino de graduação e xii. sustentabilidade (UNIRIO, 2016).

Ainda com relação aos seus princípios, cabe destacar: a ética, pautada por princípios de transparência, justiça social, solidariedade e responsabilidade com o bem público; o compromisso social, pautado pelo reconhecimento às diferenças históricas, econômicas,

culturais e sociais; a equidade, pautada pelos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão; a democracia, pautada pelos princípios de liberdade, participação, corresponsabilidade e respeito à coletividade; a sustentabilidade, pautada pela responsabilidade socioambiental e a excelência pautada no princípio de dignificação humana, por meio do trabalho, do conhecimento e do aprimoramento das relações individuais e sociais (UNIRIO, 2001).

A Legislação de criação da UNIRIO é a seguinte: Decreto-Lei nº 773, de 20/08/1969: cria a FEFIEG; Decreto-Lei nº 7.683, de 17/12/1975: altera a denominação de FEFIEG para FEFIERJ; Lei nº 6.655, de 05/06/1979: transforma a FEFIERJ em Universidade do Rio de Janeiro (UNIRIO); Lei nº 10.750, de 24/10/2003: altera a denominação para Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa, por ser desenvolvida em ambiente natural, sem se ater a métodos e técnicas estatísticas. Além disso, destaca-se o papel da interpretação dos dados para apresentação dos resultados de pesquisa (CRESWELL, 2007).

Dado o objetivo expresso para o estudo e segundo a classificação de Gil (2008), o trabalho tem caráter descritivo, visto que procura apresentar o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, como um estudo de caso da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

A técnica de estudo de caso condiz com a finalidade desta pesquisa, pois atende aos dois princípios fundamentais destacados por Yin (2001, p. 32): “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” e “os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Nesse sentido, o trabalho exterioriza a metodologia de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, apropriando-se de seu próprio contexto conceutivo.

Além disso, tem delineamento documental, por ser baseada em documentos oficiais e internos da UNIRIO, instituição objeto da pesquisa. Sá Silva, Almeida e Guindani (2009) defendem a importância do uso de documentos como fonte de informação e contextualização sociocultural.

Nesse sentido, o estudo foi consolidado a partir da análise do próprio Plano de Desenvolvimento Institucional e de documentos internos (atas e apresentações diagnósticas), apresentados à comunidade acadêmica durante o desenvolvimento do Plano.

4. RESULTADOS

O PDI da UNIRIO teve os seguintes pressupostos primários: transparência, construção participativa, continuidade, monitoramento, avaliação, revisão permanente e flexibilidade.

Segundo o documento, sua formulação teve origem em setembro de 2015, quando sua metodologia foi apresentada às macrounidades de captação (UNIRIO, 2016). O termo ‘macrounidades’ diz respeito às unidades organizacionais responsáveis pelo planejamento estratégico e tático da instituição.

Foram consideradas macrounidades: Vice-reitoria, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós Graduação, Pesquisa e Inovação, Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, Centro de Ciências Exatas e Tecnologias, Centro de Ciências Humanas e Sociais, Centro de

Ciências Jurídicas e Políticas, Centro de Letras e Artes, Coordenadoria de Relações Internacionais, Coordenadoria de Educação a Distância, Coordenadoria de comunicação Social; Arquivo Central, Biblioteca Central Guilherme de Figueiredo, Hospital Universitário Gaffrée e Guinle, Auditoria Interna e Ouvidoria.

Assim, numa fase preliminar da produção do PDI ocorreu uma apresentação sobre as diretrizes do PDI, sua legislação correlata, base normativa interna, eixos temáticos e proposta de cronograma de atividades.

A partir desta apresentação preliminar, ocorreu, em setembro de 2015, o envio de um conjunto de documentos introdutórios (chamado ‘kit PDI’) sobre o planejamento estratégico para as macrounidades. Entre os documentos enviados para preenchimento pelas macrounidades, constou um diagnóstico que buscou destacar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças segundo a perspectiva de cada gestor.

A análise SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) teve por base a última avaliação institucional realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) na Universidade, a qual ocorrera em 2010.

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2017 – 2021 (UNIRIO, 2016, p. 56) evidenciou “a necessidade de a Instituição continuar exercendo seu papel primordial, que é o de ampliar sua contribuição para o desenvolvimento do Estado, bem como adotar ações que orientem seu próprio desenvolvimento, em curto, médio e longo prazo”. Nesse sentido, considerando que nesse espaço de tempo houve poucas mudanças significativas em relação às situações apontadas na referida Avaliação Institucional de 2010, a mesma foi um instrumento norteador na construção do PDI em questão.

Evidencia-se, desde então o propósito de construção participativa do Plano, ou seja, “o esforço da UNIRIO em institucionalizar o planejamento, sob a forma compartilhada e representativa da prática adotada por suas unidades administrativas e acadêmicas” (UNIRIO, 2016, p. 16).

Assim, em junho de 2016, os trabalhos relativos à sua produção foram oficialmente regulamentados, com a designação de uma comissão que ficou responsável por sua elaboração, conforme a legislação pertinente.

Em sua elaboração, a comissão buscou especial atenção aos princípios indicados pelo MEC e Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS), sobretudo os elementos ditados pelos artigo 16 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 (BRASIL, 2006).

Como características desse planejamento se deve destacar: 1) futuras inferências de decisões a serem tomadas no cenário presente; 2) constituído por ações inter-relacionadas e independentes. 3) atingimento dos objetivos pré-estabelecidos; 4) ser processo abrangente, contínuo, variável, não linear e ajustável e 5) definição do espaço de tempo.

Conforme mencionado no Plano (UNIRIO, 2016), seu planejamento contou com a experiência conjunta da elaboração do Plano Diretor de Governança de Tecnologia de Informação e Comunicação (PDGTIC 2017 -2021), que seguiu as diretrizes estabelecidas pela Estratégia Geral de Tecnologia de Informação para a Administração Pública Federal, adotando o *Balanced Score Card* (BSC) como instrumento de elaboração do PDGTIC.

Da mesma forma, diz-se que “a elaboração do PDI da UNIRIO seguiu um processo ‘de fora para dentro’”, com o BSC (BRASIL, 2016, p. 52). Isso quer dizer que foi usada uma estratégia de cima para baixo, partindo da missão para perspectivas e objetivos estratégicos e, simultaneamente, uma estratégia de baixo para cima com a participação das macrounidades que propuseram suas metas e ações.

Convergindo os dois movimentos de concepção do PDI, objetivos estratégicos foram desdobrados em iniciativas estratégicas, que resultaram nas ações propostas pelas unidades organizacionais, apresentadas por suas macrounidades.

As ações propostas pelas 22 macrounidades de planejamento estratégico da Universidade ao compiladas se perfizeram em seus respectivos planos de ação para o quinquênio seguinte (2017 – 2021). Assim, as unidades formularam os seus planos para os próximos anos, propondo ações alinhadas com as estratégias das metas do Plano Nacional de Educação em vigor e ações próprias desvinculadas daquelas metas.

Essas metas totalizaram 838 (oitocentas e trinta e oito) ações. Mais 63 (sessenta e três) ações foram propostas durante a consolidação que ocorreram em virtude de audiências públicas presididas pela Comissão de Elaboração. Realizou-se um total de 21 (vinte e um) *workshops*, que ocorreram durante 2016. O PDI foi finalizado com 14 (quatorze) objetivos, 71 (setenta e uma) iniciativas estratégicas e 806 (oitocentas e seis) ações, após o prazo de inclusão e exclusão de ações pela comunidade.

As metas e ações propostas foram classificadas conforme 14 (quatorze) objetivos estratégicos, divididos em 3 (três) perspectivas: Resultados Institucionais, representando a transferência de conhecimento à sociedade, portanto condizente com a visão da Instituição; Processos Internos, destacando os recursos e capacidades disponíveis, e; Pessoas e Recursos, contemplando itens como infraestrutura e orçamento (UNIRIO, 2016).

Apresenta-se nos quadros a seguir os objetivos e iniciativas estratégicas segundo as 3 perspectivas (Resultados Institucionais, Processos Internos e Pessoas e Recursos) para o PDI (2017-2021).

Quadro 1 - Objetivos X Iniciativas Estratégicas – Perspectiva Resultados Institucionais (4 objetivos; 23 iniciativas)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
1. Garantir a produção, difusão e preservação do saber em todos os campos do conhecimento.	1.1. Preservar e fomentar a produção acadêmica.
	1.2 Produzir instrumentos de incentivo e de difusão da produção acadêmica.
	1.3 Realizar eventos de promoção e integração em todos os campos do conhecimento.
	1.4 Promover a organização e acesso à produção científica da UNIRIO em meio digital de forma a elevar a sua visibilidade e impacto.
2. Formar cidadãos com consciência humanista, crítica e reflexiva, comprometidos com a sociedade e sua transformação, qualificados para o exercício profissional.	2.1 Criar novos cursos de graduação.
	2.2 Fomentar ações voltadas para o incentivo de inserção dos discentes no mercado de trabalho.
	2.3 Fomentar Programas de Nivelamento e Aprimoramento do processo de construção do conhecimento.
	2.4 Ampliar o preenchimento de vagas na graduação de modo a consolidar os cursos existentes, em todas as modalidades.
	2.5 Gerir a implantação e a permanente atualização dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação.
	2.6 Aumentar a oferta de bolsas para discentes
	2.7 Fomentar ações visando à formação e à qualificação de professores para a Educação Básica.
	2.8 Incentivar a Mobilidade Estudantil
	2.9 Fomentar a atuação acadêmica no Hospital Universitário Gaffrée e Guinle (HUGG).
	2.10 Melhorar os indicadores dos cursos de graduação.
	2.11 Combater a evasão de alunos durante os cursos de

	graduação, com ações inclusivas que visem a diminuir as suas causas.
3. Estender à sociedade os benefícios da criação cultural, artística, científica e tecnológica gerada na Instituição.	3.1 Dar visibilidade às ações da Universidade.
	3.2 Fomentar programas, projetos e cursos de extensão.
	3.3 Criar fóruns de discussão entre a Universidade, a comunidade universitária e a sociedade.
	3.4 Ampliar os serviços oferecidos à sociedade.
4. Garantir a transparência organizacional.	4.1 Fortalecer a imagem da Instituição.
	4.2 Desenvolver ações de Transparência Organizacional e de estímulo ao Controle Social.
	4.3 Promover a transparência das informações institucionais para a sociedade.
	4.4 Construir políticas e práticas para comunicação organizacional.

Fonte: UNIRIO (2016)

**Quadro 2 - Objetivos X Iniciativas Estratégicas – Perspectiva Processos Internos
(5 objetivos; 24 iniciativas)**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
5. Garantir o desenvolvimento de pesquisas de base e aplicada, especialmente as vinculadas aos Programas de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>	5.1 Incentivar a criação de linhas de pesquisa e o fortalecimento das existentes.
	5.2 Fomentar a criação de cursos de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> e a consolidação dos cursos existentes.
	5.3 Internacionalizar os cursos de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> .
	5.4 Melhorar indicadores de pós-graduação e pesquisa.
6. Manter intercâmbio com entidades públicas, privadas, organizações e movimentos sociais.	6.1 Fomentar parcerias, acordos e convênios a fim de subsidiar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação.
	6.2 Firmar acordos, convênios e ajustes de diversas espécies com instituições públicas e privadas, nacionais e estrangeiras.
	6.3 Fomentar a política de internacionalização, fortalecendo as parcerias existentes com excelência acadêmica, assim como as relações com África e a América do Sul.
7. Promover melhorias na estrutura organizacional.	7.1 Revisar os marcos regulatórios da Universidade.
	7.2 Definir as áreas necessárias à execução dos processos organizacionais.
	7.3 Implementar ações voltadas para melhorias organizacionais.
	7.4 Adequar cargos e funções à nova estrutura organizacional.
	7.5 Promover, junto aos órgãos do governo federal, a fundamentação e argumentações técnicas para ampliação dos cargos comissionados.
8. Promover melhorias no processo organizacional.	8.1 Aperfeiçoar a gestão do processo orçamentário.
	8.2 Automatizar processos através do uso de sistemas de informação.
	8.3 Aperfeiçoar os processos arquivísticos.
	8.4 Aperfeiçoar a gestão dos processos acadêmicos.

	8.5 Aperfeiçoar a gestão dos processos administrativos.
	8.6 Aperfeiçoar o processo de avaliação institucional.
	8.7 Consolidar a implantação de Comitês e comissões similares de âmbito institucional, previstos na legislação vigente para órgãos da Administração Pública Federal.
9. Melhorar condições de estudo e convivência dos alunos de Graduação, Pós-Graduação e Extensão.	9.1 Ampliar o acervo bibliográfico e o programa de manutenção permanente.
	9.2 Implantar programa para atendimento aos estudantes com necessidades especiais.
	9.3 Criar áreas de convivência.
	9.4 Ampliar programa de assistência estudantil.
	9.5 Criar programa de incentivo às atividades de cultura, esporte, lazer e saúde.

Fonte: UNIRIO (2016).

Quadro 3 - Objetivos X Iniciativas Estratégicas – Perspectiva Pessoas e Recursos (5 objetivos; 24 iniciativas)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
10. Melhorar condições de trabalho de servidores docentes e técnico administrativos.	10.1 Equipar adequadamente os ambientes de trabalho.
	10.2 Adequar os espaços físicos dos ambientes de trabalho de acordo com as necessidades funcionais.
	10.3 Desenvolver ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores, inclusive aposentados, pensionistas e familiares, intensificando as ações de política de desenvolvimento de pessoas.
	10.4 Promover uma relação integrada e não discriminatória entre as unidades organizacionais e as entidades representativas dos diferentes segmentos da comunidade universitária.
	10.5 Implantar programa para atendimento aos servidores com necessidades especiais.
	10.6 Desenvolver políticas institucionais voltadas para os servidores reintegrados.
11. Fomentar política de qualificação e capacitação de servidores docentes e técnico-administrativos	11.1 Consolidar programas de capacitação permanente para servidores.
	11.2 Consolidar programas de qualificação permanente para servidores.
	11.3 Promover planos de capacitação de servidores.
	11.4 Promover planos de qualificação de servidores.
12. Assegurar a execução dos projetos de otimização da infraestrutura física.	12.1 Implantar laboratórios temáticos de ensino, pesquisa, extensão e inovação.
	12.2 Adequar o espaço físico existente à nova realidade institucional, garantindo a sua devida manutenção preventiva e a sustentabilidade ambiental.
	12.3 Adequar as instalações físicas das unidades à acessibilidade de pessoas com necessidades especiais.
	12.4 Adequar a infraestrutura do HUGG para melhorar suas condições de atuação acadêmica.

	12.5 Ampliar o espaço físico para atender às demandas do crescimento acadêmico.
	12.6 Dotar os espaços físicos de mobiliário e outros materiais permanentes adequados à sua destinação.
	12.7 Adequar a frota de veículos oficiais para atender à nova realidade institucional.
13. Assegurar o desenvolvimento de soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação.	13.1 Implantar serviços informatizados compatíveis com as demandas administrativas e acadêmicas.
	13.2 Adequar a infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação à nova realidade institucional.
14. Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais.	14.1 Promover estudos quanto às reais necessidades de redimensionamento e redistribuição dos recursos humanos da classe dos servidores técnico-administrativos, diante do crescimento da Universidade.
	14.2 Promover estudos de alocação do quadro docente visando uma distribuição compatível com as necessidades das unidades acadêmicas.
	14.3. Promover, junto aos órgãos competentes do governo federal a fundamentação e argumentações técnicas para a reposição das vagas necessárias para adequar o quadro de servidores técnico-administrativos às demandas atuais e futuras para o bom desempenho da Universidade, obtendo os códigos de vagas e autorizações para os concursos públicos necessários.
	14.4 Promover, junto aos órgãos competentes do governo federal as gestões necessárias visando adequar a quantidade de docentes às demandas atuais e futuras da universidade, para concessão de vagas e abertura dos concursos públicos.
	14.5 Promover estudos quanto às reais necessidades de redimensionamento de cargos extintos e terceirização de serviços na universidade.

Fonte: UNIRIO (2016).

Cabe destacar que dos 14 objetivos estratégicos, 5 deles guardam forte relação com a missão e visão estabelecidas no Estatuto da UNIRIO:

1. Garantir a produção, difusão e preservação do saber em todos os campos do conhecimento;
2. Formar cidadãos com consciência humanista, crítica e reflexiva, comprometidos com a sociedade e sua transformação, qualificados para o exercício profissional;
3. Estender à sociedade os benefícios da criação cultural, artística, científica e tecnológica gerada na Instituição;
5. Garantir o desenvolvimento de pesquisas de base e aplicada, especialmente as vinculadas aos Programas de Pós- Graduação *stricto sensu*;
6. Manter intercâmbio com entidades públicas, privadas, organizações e movimentos sociais.

Corroborando a ideia de construção coletiva, o quadro abaixo demonstra a matriz de responsabilidades da elaboração do PDI, com os diversos atores e suas atribuições nesse processo.

Quadro 4 - Matriz de Responsabilidades na Elaboração do PDI

Pró-Reitoria de Planejamento	Coordena o processo de elaboração, apoiando com a metodologia e com a sistematização e consolidação dos documentos produzidos
Comissão de Elaboração do PDI	Produz os documentos técnicos, publica as informações e presta suporte às atividades de elaboração
Administração Central e Unidades Organizacionais	Estabelecem objetivos, metas, iniciativas e ações, de forma participativa e em consonância com os interesses da UNIRIO e da sociedade
Conselhos Superiores	Art. 11. do Estatuto da UNIRIO. Compete aos Conselhos Superiores deliberar, conjuntamente, sobre: II – Plano de Desenvolvimento Institucional

Fonte: UNIRIO (2016).

Cumprir destacar que, pelo fato de o PDI ser orientado conforme os resultados alcançados, é esperado que suas metas sejam monitoradas durante e mesmo após a sua vigência. Essa é uma tendência que vem sendo adotada em outros planos estratégicos da Administração Pública moderna, como o Plano Nacional de Educação, Plano Plurianual, Plano de Desenvolvimento da Educação, Plano Nacional de Assistência Estudantil, Plano Nacional de Pós-Graduação, com os quais o PDI da UNIRIO está alinhado.

Nesse sentido, o acompanhamento e controle do PDI foi planejado para ser realizado de forma relativamente contínua. O quadro a seguir mostra a Matriz de Responsabilidade e cada um dos autores institucionais encarregados dos processos:

Quadro 5- Matriz de Responsabilidades no monitoramento e revisão do PDI

Pró-Reitoria de Planejamento	Coordena o processo de monitoramento e revisão do PDI, apoiando com a metodologia e ferramenta de gestão do plano estratégico (ForPDI)
Comissão de Própria Avaliação (CPA)	Segundo o art. 3º do Regimento da CPA: tem por finalidade a coordenação, condução e articulação do processo interno de avaliação institucional, de orientação, de sistematização e de assessoramento às instâncias acadêmicas e administrativas da UNIRIO em suas decisões estratégicas e ao SINAES
Comunidades interna e externa	Participam da avaliação institucional conduzida pela CPA
Administração Central e Unidades Organizacionais	Como compete aos Conselhos Superiores deliberar, conjuntamente, sobre o PDI, qualquer revisão deve ser homologada pelos mesmos. Caberá também aos Conselhos Superiores apreciar o relatório anual de autoavaliação institucional elaborado pela CPA

Fonte: UNIRIO (2016)

Inicialmente, o PDI foi planejado para ser submetido à autoavaliação institucional anual, conduzida pela Comissão Própria de Avaliação. O relatório da comissão é submetido ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e ao Conselho Universitário, órgãos máximos de deliberação da Universidade.

Cabe lembrar que a autoavaliação institucional é fundamentada nas dimensões avaliativas do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), responsável

pela avaliação institucional das Instituições de Ensino Superior, e condiz com os objetivos, iniciativas e metas estabelecidas no PDI vigente.

Afora esse procedimento, a instituição informa seus dados ao Censo da Educação, coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, com vistas à distribuição orçamentária da Secretaria de educação Superior do MEC. Além disso, como prestação de contas, apresenta um Relatório de Gestão ao Tribunal de Contas da União, no qual constam dados indicadores a serem auditados pelo Governo Federal.

Na averiguação do cumprimento das metas estabelecidas pelas unidades organizacionais está prevista a participação de toda a comunidade interna, que responde quanto à consecução das ações programadas, sendo o resultado organizado, compilado e analisado pela Pró-Reitoria de Planejamento, coordenadora do processo de monitoramento e revisão do PDI.

Para tal, conta-se com a ferramenta ForPDI, software público desenvolvido e divulgado pelo Fórum de Pró-Reitores de Planejamento da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES, com vistas à gestão do plano estratégico.

5. CONCLUSÃO

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional para a UNIRIO ressaltou a importância deste instrumento para o processo de gestão, pois leva a instituição de um estado atual analisado para o estado participativo desejado. Ele serve de apoio para que a organização não perca o foco, caminhando por ações estrategicamente pensadas pelo coletivo e não se deixando levar por escolhas aleatórias, que podem conduzir ao fracasso. Então, trata-se de um compromisso para os próximos 5 (cinco) anos com o desenvolvimento da Universidade, pois sistematiza diversas ações a serem tomadas, para a conquista de objetivos estratégicos.

O PDI foi finalizado com 14 (quatorze) objetivos estratégicos, 71 (setenta e uma) iniciativas estratégicas e 806 (oitocentas e seis) ações.

Como o ensino a pesquisa e a extensão são o tripé do mote da Universidade, destacamos aqui objetivos que foram caracterizados como fundamentais para o desenvolvimento pleno das Instituições.

No que concerne a Graduação foram identificados os seguintes objetivos: garantir a produção, difusão e preservação do saber em todos os campos do conhecimento e formar cidadãos com consciência humanista, crítica e reflexiva, comprometidos com a sociedade e sua transformação, qualificados para o exercício profissional.

Para a Pós-Graduação Pesquisa e Inovação obteve-se os seguintes objetivos: garantir o desenvolvimento de pesquisas de base e aplicada, especialmente as vinculadas aos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* e manter intercâmbio com entidades públicas, privadas, organizações e movimentos sociais.

Por todo exposto se pode afirmar que, o PDI materializa o caráter simultaneamente flexível e estável das políticas e dos planos da instituição, viabilizando, por meio de um processo contínuo, sua revisão, atualização e projeção, tendo sempre em vista elevar seus patamares institucionais para a melhoria do alcance de sua função social, no contexto universitário.

Há que se apontar que a elaboração participativa de um PDI exige comprometimento pleno da comunidade universitária. Caso esse engajamento não seja total, o planejamento pode não se consolidar ou se consolidar de forma equivocada, tendo como uma das consequências a alteração da identidade institucional. Destaca-se ainda que, as audiências

públicas são fundamentais para a participação na construção do plano e para o conhecimento do produto pelo número máximo de atores na Instituição.

Finalizando, o PDI da UNIRIO foi aprovado nos Conselhos Superiores Conjuntos, em 09 de maio de 201, e normatizado pela Resolução nº 4.800, da mesma data.

REFERÊNCIAS

BERTOLDI, Werner José. **Processo de implantação do Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado na Universidade do Contestado/UnC**. 2006. 87 fl. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 773, de 20 de agosto de 1969**. Provê sobre a criação da Federação das Escolas Federais Isoladas do Estado da Guanabara (FEFIEG) e dá outras providências. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=119176>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Decreto-Lei nº 7.683, de 17 de dezembro de 1975**. Altera a denominação de FEFIEG para FEFIERJ. Estatuto. Disponível em <<http://www.unirio.br/arquivos/arquivos-internos-do-site/estatuto>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

_____. **Decreto nº 5.373, de 9 maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007**. Institui o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article/137-programas-e-acoes-1921564125/pde-plano-de-desenvolvimento-da-educacao-102000926/176-apresentacao>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Decreto nº 6.303, de 12 de dezembro de 2007**. Estabelece diretrizes e bases para a educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6303.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Lei nº 6.655, de 5 de junho de 1979**. Transforma a Federação das Escolas Federais Isoladas do Estado do Rio de Janeiro - FEFIERJ em Universidade do Rio de Janeiro - UNIRIO. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6655.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Lei nº 10.750, de 24 de outubro de 2003**. Altera a denominação da Universidade do Rio de Janeiro – UNIRIO. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.750.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Lei nº 10.861, de 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/110.861.htm> Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Lei nº 13.249, de 13 de janeiro de 2016.** Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2016-2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13249.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Pós-Graduação (2011/2020).** Brasília: CAPES, 2010. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao>>. Acesso em: 4 abr. 2016.

COLOMBO, Sonia Simões. **Desafios da gestão universitária contemporânea.** Porto Alegre: Artmed, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, 2009.

UNIRIO. **Estatuto.** Rio de Janeiro, 2001. Disponível em <<http://www.unirio.br/arquivos/arquivos-internos-do-site/estatuto>>. Acesso em: 11 dez. de 2015.

_____. Gabinete da Reitoria. **Resolução n. 2.245,** de 15 de fevereiro de 2001. Rio de Janeiro, 2001. Dispõe sobre aprovação das alterações no Estatuto da Universidade do Rio de Janeiro – UNIRIO. 2001. Disponível em: <<http://www.UNIRIO.br/arquivos/arquivos-internos-do-site/estatuto>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2017 – 2021.** Rio de Janeiro, 2016. Disponível em <http://www.unirio.br/proplan/copy_of_PLANODEDESENVOLVIMENTOINSTITUCIONAL20172021revisadaPsConselhosSuperiores.pdf>. Acesso em 25 jun. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.