



Universidade Federal de São João del-Rei
Núcleo de Educação a Distância
Re@d - Revista de Educação a Distância
ISSN: 2675-0651



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SETORIAL DA UFSJ: CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA PARTICIPATIVA DE PLANEJAMENTO

Ricardo Lima Guimarães¹

Pholiana Almeida Ferreira²

RESUMO: Este relato apresenta a experiência da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) com a criação e consolidação do Planejamento Estratégico Setorial (PES), iniciado em 2017. A instituição, que até então recorria a consultorias terceirizadas para estruturação de seu planejamento estratégico, optou por desenvolver uma metodologia própria, integrada ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e ao Plano de Gestão. A experiência envolveu diagnóstico da cultura organizacional, levantamento normativo, definição de modelo, mobilização das 14 unidades estratégicas setoriais e a atuação do Núcleo de Planejamento Estratégico (NUPLAN), como unidade de apoio e acompanhamento. O PES tornou-se base para a elaboração do Relatório de Gestão, para a mensuração da efetividade no alcance de ações planejadas e identificação da vulnerabilidade diante dos riscos institucionais. Mais do que uma ferramenta técnica, consolidou-se como prática participativa que fortaleceu a cultura de planejamento, ampliou a transparência e aprimorou a capacidade de tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico. Gestão universitária. Boas práticas.

1 Mestre em Economia Doméstica, servidor técnico-administrativo - cargo Assistente em Administração, Núcleo de Planejamento Estratégico (NUPLAN) / UFSJ.

2 Graduada em Direito, servidora técnico-administrativa - cargo Assistente em Administração, Núcleo de Planejamento Estratégico (NUPLAN) / UFSJ.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um dos pilares da gestão pública contemporânea, constituindo-se como ferramenta essencial para garantir eficiência, transparência e alinhamento das ações institucionais às necessidades da sociedade. No âmbito das universidades federais, a exigência de instrumentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os Relatórios de Gestão e as políticas de governança têm reforçado a importância de práticas consistentes de planejamento.

Até 2017, a UFSJ tinha como prática contratar consultorias externas para elaboração e acompanhamento de seus planejamentos estratégicos. Embora esse modelo tenha trazido contribuições, também apresentava limitações. A dependência de organizações externas dificultava a internalização de metodologias, restringia a autonomia institucional e aumentava os custos. Além disso, o conhecimento produzido nesses processos não se consolidava de maneira plena no corpo técnico da instituição. Corroborando a isso, o decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Brasil, 2017) define as diretrizes da governança pública no âmbito da administração pública federal indicando, dentre outras, a necessidade de encontrar “soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos..., promover a simplificação administrativa, ... monitorar o desempenho”.

Por outro lado, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (Brasil, 2004) considera diferentes dimensões dentro do processo de avaliação das instituições de educação superior, sendo o planejamento institucional uma das obrigatoriedades.

Diante desse cenário, a universidade decidiu assumir o desafio de criar um modelo próprio, construído coletivamente e adequado à sua realidade organizacional. Assim surgiu o Planejamento Estratégico Setorial (PES), cuja proposta central era inovar e integrar os instrumentos institucionais já existentes, mobilizar as unidades acadêmicas e administrativas e consolidar uma cultura interna de planejamento participativo. O objetivo deste relato é apresentar a trajetória de criação e implementação do PES, destacando suas etapas, resultados e aprendizados para a gestão universitária.

RELATO

O processo de implementação do PES foi estruturado em etapas sucessivas. A primeira consistiu no levantamento da legislação referente ao planejamento no setor público, com especial atenção às normativas que regulam a educação superior e a governança na administração pública

federal. Esse estudo permitiu estabelecer bases legais sólidas para a construção do modelo.

Na sequência, realizou-se um diagnóstico sobre o nível de maturidade e a cultura de planejamento da UFSJ. Foram identificadas práticas já existentes, resistências institucionais e potenciais de engajamento. Esse mapeamento revelou a necessidade de um processo pedagógico, que não apenas instituisse um modelo técnico, mas também promovesse a sensibilização e o aprendizado coletivo sobre a importância do planejamento estratégico.

Com base nesses levantamentos, foi desenvolvido o modelo de PES. A proposta integrou dois instrumentos já obrigatórios na universidade: o PDI e o Plano de Gestão. Dessa forma, o PES não se configurou como um documento paralelo, mas como uma ferramenta articuladora que possibilitava desdobrar e acompanhar as metas institucionais em ações concretas das unidades.

A implementação envolveu as 14 unidades estratégicas setoriais da UFSJ³, compostas por servidores técnico-administrativos e docentes. Cada unidade foi chamada a elaborar seus objetivos e metas, de modo alinhado ao planejamento institucional mais amplo. O processo ocorreu de forma participativa, com reuniões, oficinas e acompanhamento sistemático.

Para garantir a sustentação do modelo, foi instituído o Núcleo de Planejamento Estratégico (NUPLAN), vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PPLAN). O NUPLAN assumiu a função de apoiar tecnicamente as unidades, oferecer orientações metodológicas e consolidar os resultados alcançados. Também passou a ser responsável pela elaboração do Relatório de Gestão anual da UFSJ, utilizando os dados e relatórios do PES como fonte principal de informação.

Com o avanço do modelo, incorporaram-se práticas de gestão de riscos, que passaram a ser monitoradas a partir do PES. Essa integração permitiu mensurar a vulnerabilidade da instituição por meio do Índice de Vulnerabilidade, além de acompanhar a execução de metas por meio do Índice de Efetividade.

3 Unidades Estratégicas Setoriais da UFSJ: Assessoria de Comunicação (ASCOM), Assessoria para Assuntos Internacionais (ASSIN), Campus Alto Paraopeba (CAP), Campus Centro-Oeste Dona Lindu (CCO), Campus Sete Lagoas (CSL), Núcleo de Educação a Distância (NEAD) Núcleo de Tecnologia da Informação (NTINF), Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PPLAN), Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE), Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEN), Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEX), Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGP), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPE).

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

Os resultados alcançados com o PES só podem ser compreendidos à luz do percurso que a UFSJ escolheu trilhar. A decisão de superar a dependência de consultorias externas e de construir internamente uma metodologia própria representou mais do que uma mudança operacional: foi a consolidação de uma nova forma de pensar e praticar o planejamento institucional. Essa escolha permitiu que o processo se tornasse pedagógico e participativo, envolvendo diferentes setores e fortalecendo uma cultura de corresponsabilidade.

A partir dessa base, a consolidação do PES trouxe avanços que vão além da eficiência administrativa, refletindo na integração entre instrumentos de gestão, na ampliação da participação dos servidores e no desenvolvimento de indicadores capazes de orientar decisões estratégicas. Entre os resultados mais expressivos, destacam-se:

- Autonomia e identidade institucional – a universidade deixou de depender de consultorias externas e passou a deter sua própria metodologia, construída de acordo com sua realidade e fortalecendo sua cultura interna de planejamento.

- Redução de custos – a utilização do corpo técnico composto por servidores efetivos proporcionou redução dos custos, uma vez que não há necessidade de gastos com contratação de serviços terceirizados.

- Integração entre instrumentos de gestão – ao articular o PDI e o Plano de Gestão, o PES tornou-se uma ferramenta que conecta a visão estratégica de longo prazo às metas de curto e médio prazo das unidades, assegurando coerência e alinhamento institucional.

- Participação ampliada – a inclusão de técnicos administrativos e docentes nas 14 unidades setoriais deu ao processo caráter coletivo e democrático, favorecendo o sentimento de pertencimento e responsabilidade sobre os resultados.

- Gestão orientada por indicadores – a criação do Índice de Efetividade e do Índice de Vulnerabilidade trouxe clareza sobre o desempenho e os riscos da instituição, subsidiando decisões estratégicas.

- Aprimoramento da transparência – o Relatório de Gestão anual passou a ser alimentado de forma mais sistemática, com dados provenientes do PES, garantindo maior precisão e confiabilidade das informações prestadas à sociedade e aos órgãos de controle.

- Impactos nas políticas institucionais – a experiência permitiu às unidades acadêmicas e administrativas compreender melhor suas potencialidades e fragilidades, propor políticas públicas institucionais e desenvolver práticas voltadas à melhoria da qualidade dos serviços em ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Esse conjunto de resultados evidencia que o PES não se limitou a uma mudança metodológica, mas contribuiu para transformar a cultura de planejamento da UFSJ. A prática, além de inovadora, mostrou-se sustentável e replicável em diferentes contextos da universidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PES consolidou-se como marco na gestão da UFSJ, demonstrando que é possível construir internamente metodologias eficazes, participativas e alinhadas às exigências da governança pública. A experiência reforçou a importância de um planejamento que vai além da formalidade documental, tornando-se instrumento de aprendizado coletivo e de orientação para a tomada de decisão.

O PES possibilitou maior clareza sobre os rumos institucionais, fortaleceu a transparência, aumentou a capacidade de resposta a riscos e promoveu uma gestão orientada a resultados. Seus impactos se refletem diretamente na qualidade das entregas da universidade à sociedade, seja na formação de estudantes, na produção de conhecimento ou inovação.

Ao olhar para sua trajetória, a UFSJ reafirma o compromisso de seguir aprimorando o modelo, incorporando novas práticas e mantendo o planejamento como elemento estruturante de sua gestão universitária. Neste sentido, a UFSJ pretende utilizar, já a partir de 2026, um novo modelo de planejamento estratégico e a adoção de nova ferramenta digital, a plataforma ForPDI⁴. Isso permitirá maior sistematização na coleta e análise de informações, facilitando a mensuração de resultados e a visualização do cumprimento das metas estratégicas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2017.

4 ForPDI é uma plataforma de gestão que serve para o cadastro, acompanhamento e avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de instituições de ensino superior, como universidades e institutos federais.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 abr. 2004.