

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Memória de Reunião

Participantes: COPLAI; Daniel Pinheiro Bernardon e Juliani Karsten Alves (PROINOVA).

Pautas: Apresentação do cronograma e da proposta metodológica do novo PDI.

Encaminhamentos: Sugere-se a convocação da professora Carmen Brum Rosa para ajudar a comissão a modelar a metodologia e as dinâmicas de planejamento

No dia 19 de maio de 2026 às 15h na sala 318 do prédio 47 Reitoria da UFSM, teve início a reunião da COPLAI com a PROINOVA sobre a apresentação do cronograma e da proposta metodológica do novo PDI. Foi exposto que o processo de construção será coletivo, com a participação das coordenadorias da reitoria, diretores de unidades de ensino e direções de campi, pró-reitores, docentes e discentes além da comunidade externa. Proposta de validade de 8 anos, com revisão programada a cada 4 anos.

Planos de Unidades: Desdobramento em Planos de Desenvolvimento de Unidades (PDUs) a cada 4 anos. Ciclo desenhado para acompanhar o plano de metas, a avaliação quadrienal da CAPES e permitir adequações um ano após as metas. O orçamento e a gestão de riscos serão integrados diretamente ao PDI. Em parceria com o CPD, será desenvolvido um sistema em matriz para que os responsáveis alimentem e acompanhem a execução de cada parcela dos projetos. Outro aspecto relevante é que será adotado o formato do PNE para permitir o rastreamento preciso de indicadores e a mensuração exata do cumprimento dos objetivos, de forma otimizada, enxuta e de fácil compreensão.

Destaca-se que o sucesso do plano depende de toda a equipe de gestão compartilhar o mesmo entendimento e linguagem sobre o planejamento. Nota-se que a cultura institucional anterior de focar apenas em problemas críticos, deixando de lado os projetos de médio/longo prazo (estratégicos).

Atualmente, as pró-reitorias misturam ações operacionais com estratégicas, gerando um volume excessivo e desordenado de iniciativas e propostas.

Trilhas de Formação: Há uma proposta de criar trilhas de capacitação em planejamento estratégico para ensinar à comunidade o funcionamento e a importância real do PDI.

Após reuniões com as pró-reitorias, o gabinete formalizará a comissão central com base em dados de orçamento, riscos e indicadores anteriores. Experiências anteriores mostraram que a maioria das contribuições da comunidade eram focadas no dia a dia e em dores imediatas (operacionais), e não no futuro da instituição (estratégico). Para o novo PDI, propõe-se criar dinâmicas orientadas com perguntas específicas para cada grupo, impedindo que os participantes desviem para debates operacionais.

No PDI anterior, a tentativa de incluir absolutamente todas as falas sem critério técnico gerou um documento confuso, metas infladas e conceitos sem indicadores claros. Critica-se

o formato de reuniões rápidas onde grupos reduzidos (de 6 a 20 pessoas) tentavam definir o futuro de toda a universidade em dinâmicas de apenas uma hora.

Desvio de Competência: Nas dinâmicas passadas, estimulava-se que pessoas de fora de uma determinada área dessem palpites sobre setores alheios, o que esvaziava a contribuição técnica de quem realmente entendia do assunto. Planeja-se expandir as rodadas de debate para câmaras de vereadores, campi fora da sede e por meio de consulta pública online, mas aplicando novas camadas de validação e filtros conceituais.

A instituição realiza rotineiramente avaliações e gera diagnósticos qualitativos, mas esses dados históricos são ignorados na hora de desenhar ações práticas. Percebe-se a visão limitada de que projetos servem apenas para gastar verbas. É citado o exemplo da Coproc, cujos projetos estratégicos não demandam orçamento interno, mas funcionam como geradores de receita externa para a universidade.

Por exemplo, projetos como a avaliação de políticas públicas geram retornos qualitativos e sociais essenciais, que não podem ser medidos puramente por lucro financeiro. Há um preconceito enraizado de que discutir indicadores e metas significa "cobrança" ou "punição", em vez de um processo de construção coletiva e estratégica. A universidade hoje não possui um órgão ou comissão central estruturada que consiga auditar e priorizar de fato qual projeto é mais importante no momento de alocar orçamento.

Sugere-se a convocação da professora Carmen Brum Rosa para ajudar a comissão a modelar a metodologia e as dinâmicas de planejamento. A professora Carmen é destacada por sua capacidade didática de "traduzir" jargões técnicos de planejamento em comandos claros e operacionais para equipes que ainda não utilizam ferramentas mais modernas/complexas.

Historicamente, alguns dos servidores da universidade criam forte preconceito e resistência contra painéis de indicadores por enxergá-los puramente como instrumentos de cobrança.

Relata-se uma experiência frustrada em que a equipe montou um painel de monitoramento que gerava tanto trabalho para ser atualizado que os servidores gastavam mais tempo alimentando dados do que executando as atividades e o painel acabou abandonado e desatualizado. A nova orientação é ter poucos indicadores macros por coordenadoria, permitindo que múltiplas ações práticas contribuam para um mesmo objetivo estratégico

Crítica-se a prática comum na universidade de definir metas sem qualquer estudo de tendência ou regressão estatística. Os gestores apenas olham o histórico recente e aplicam um acréscimo arbitrário. A nova equipe da Proplan assume o compromisso de resgatar o planejamento estratégico, ciente de que enfrentará forte resistência cultural daqueles que operam no piloto automático do cotidiano e rejeitam dar explicações técnicas sobre seus resultados.

O PDI anterior foi desenhado em uma época que sustentava a abertura e fomento automático de vagas; o cenário atual exige dados de censo e desenvolvimento econômico para redesenhar a instituição. Questiona-se se a universidade pode se dar ao luxo de continuar fazendo exatamente a mesma coisa pelos próximos 8 anos diante de salas esvaziadas, concluindo que isso inviabilizaria a própria instituição.