

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO  
DESENVOLVIMENTO DO PDI EM DUAS  
UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Eleanara Pereira Guedes**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2013**

**AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO  
DESENVOLVIMENTO DO PDI EM DUAS UNIVERSIDADES  
FEDERAIS DA REGIÃO SUL**

**Eleanara Pereira Guedes**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Flávia Luciane Scherer.**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2013**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

GUEDES, ELEANARA PEREIRA  
ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO DESENVOLVIMENTO DO PDI EM  
DUAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL / ELEANARA  
PEREIRA GUEDES.-2013.  
160 p.; 30cm

Orientador: FLÁVIA LUCIANE SCHERER  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2013

1. ESTRATÉGIA 2. INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR 3. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL I.  
SCHERER, FLÁVIA LUCIANE II. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
Aprova a Dissertação de Mestrado**

**AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO  
DESENVOLVIMENTO DO PDI EM DUAS UNIVERSIDADES  
FEDERAIS DA REGIÃO SUL**

elaborada por  
**Eleanara Pereira Guedes**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Flávia Luciane Scherer, Dra.(UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

**Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

**João Fernando Zamberlan, Dr.(UFSM)**

**Santa Maria, 3 de abril de 2013.**

*Dedico este trabalho a minha mãe Ângela Pereira. Obrigada por ter me dado o bem mais valioso, a vida, e também a oportunidade de estudar. Dedico aos meus filhos: Eduardo e Ricardo.*

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus, que me fez acreditar que tudo é possível com determinação e dedicação, sempre me guiando e iluminando. Agradeço a minha família, aos amigos e todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram a concluir esta etapa e me incentivam a continuar buscando conquistas.

A minha mãe Ângela, sempre presente na minha vida principalmente na realização deste trabalho, me inspirando a buscar meus objetivos e por tornar esta caminhada mais amena.

Aos meus filhos, Eduardo e Ricardo pela compreensão nos momentos em que não estive presente, talvez no período em que mais precisaram de meu apoio e carinho.

Ao meu amor Clóvis Roberto, pelo incentivo e carinho e por entender minhas tensões e angústias nos momentos difíceis desta jornada.

A minha sobrinha Ana Paula pela ajuda e apoio. Obrigada minha linda!

Aos professores do PPGA/UFSM pelos ensinamentos recebidos, em especial a minha orientadora Profa. Flavia Luciane Scherer, pela dedicação, paciência e ensinamentos.

De uma forma muito especial, a Profa. Lúcia Rejane Madruga que me deu a oportunidade de assistir as reuniões realizadas pela Pró-Reitoria de Planejamento para o desenvolvimento do PDI no Centro de Educação Física, na Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins (UDESSM) e no Centro de Processamento de Dados (CPD) da UFSM.

A minha colega e amiga Maria de Lourdes Severo Régio pela permanente disposição em ajudar a realizar este trabalho.

A minha amiga Mônica Beatriz Figueiredo, sempre presente e por fazer parte da minha vida.

A todos (as) que de uma forma direta ou indireta me auxiliaram a realizar esta conquista.

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO DESENVOLVIMENTO DO PDI EM DUAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL**

**AUTORA: ELEANARA PEREIRA GUEDES**

**ORIENTADORA: FLÁVIA LUCIANE SCHERER**

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 3de abril de 2013.

O objetivo foi investigar as estratégias adotadas para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal do Paraná (UFPR). Para realizar este estudo utilizou-se uma abordagem qualitativa por meio de estudo de caso. A pesquisa foi descritiva, de maneira que apresentou as percepções da equipe de planejamento da UFSM e UFPR em relação às estratégias para a elaboração do PDI. No que diz respeito ao objeto do estudo foi realizada a pesquisa em documentos internos da UFSM e UFPR. Os sujeitos deste estudo foram os Pró-Reitores e Técnico-administrativos da equipe de planejamento que trabalham ou trabalharam no PDI das instituições em estudo, aos quais foram aplicados o instrumento de pesquisa compostos com dezenove perguntas abertas. A pesquisa foi por meio da internet. Este estudo buscou analisar o processo do PDI na UFSM e UFPR nas seguintes categorias de análise: elaboração; implementação, controle e avaliação; e dificuldades. As estratégias adotadas no PDI(2011-2015)/UFSM mostraram que a instituição está preocupada com a gestão do conhecimento, com as decisões coletivas, com a maior participação possível da comunidade universitária no processo do PDI. As estratégias PDI(2012-2016)/UFPR foram deliberadas pela Administração Central, que determinou os módulos, temas e unidades responsáveis, mostrando características formais no processo, as estratégias foram: flexíveis; participativas; e dinâmicas. A 2ª categoria de análise do PDI a implementação, controle e avaliação pode-se concluir que as duas instituições vivenciam momentos distintos desta fase. As principais barreiras identificadas na implementação do PDI/(2011-2015)/UFSM foram a falta de um sistema de acompanhamento das ações, falta de conhecimento das ações constantes no PDI e a falta da cultura do planejamento. Na UFPR, o processo do PDI/(2012-2016) é recente para ter avaliações. A pesquisa verificou que o processo de sensibilização ao PDI nas IFESs deve ser desencadeado de preferência no início do processo, devido o principal fator ser o descrédito ao PDI e falta de conhecimento da importância do mesmo, de maneira que deve ser realizado um intenso trabalho de sensibilização a comunidade universitária.

**Palavras-chave:** Estratégia. Instituição Federal de Ensino Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional.

## ABSTRACT

Master's Dissertation  
Administration Post-Graduation Program  
Universidade Federal de Santa Maria

### STRATEGIES USED IN DEVELOPMENT OF IDP IN TWO FEDERAL UNIVERSITIES OF SOUTHERN

AUTHOR: ELEANARA PEREIRA GUEDES

ADVISER: FLÁVIA LUCIANE SCHERER

Date and Place of Defense: SANTA MARIA, APRIL 3, 2013

The aim was to investigate the strategies adopted for the preparation of the Institutional Development Plan (IDP) at the Federal University of Santa Maria (UFSM) and the Federal University of Paraná (UFPR). To conduct this study used a qualitative approach through a case study. The research was descriptive, so that the insights presented the planning team and UFSM UFPR regarding strategies for the preparation of the IDP. With regard to the object of the study was to research and internal documents UFSM UFPR. The subjects of this study were the Deans and Technical-administrative planning team who work or worked in the IDP of the institutions under study were applied in the research tool compounds with nineteen open questions. The research was through the internet. This study investigates the process of PDI in UFSM UFPR and analysis in the following categories: preparation, implementation, monitoring and evaluation, and difficulties. The strategies adopted in the IDP (2011-2015) / UFSM showed that the institution is concerned with the management of knowledge, collective decisions, with the widest possible participation of the university community in the IDP process. Strategies PDI (2012-2016) / UFPR were deliberated by the Central Administration, which determined the modules, themes and units responsible, showing formal characteristics in the process, the strategies were flexible, participatory, and dynamic. The 2nd category analysis of the IDP implementation, monitoring and evaluation can be concluded that the two institutions experiencing different moments of this phase. The main barriers identified in implementing the IDP / (2011-2015) / UFSM were the lack of a monitoring system of actions, lack of knowledge of the actions contained in the IDP and the lack of culture of planning. UFPR in the process of IDPs (2012-2016) is to have recent reviews. The research found that the process of sensitization in IFESs PDI should preferably be initiated early in the process, because the main factor to be discredited PDI and lack of knowledge of the importance of it, so that should be performed an intense raising the university community.

**Keywords:** Strategy. Federal Institution of Higher Education. Institutional Development Plan (PDI).

## **LISTA DE FIGURAS**

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 - Etapas do Processo da Gestão Estratégica de Costa (2004). ..... | 36  |
| Figura 2 - Descrição da Coleta de Dados .....                              | 63  |
| Figura 3 - 1ª Fase do PDI (2012-2016)/UFPR .....                           | 121 |
| Figura 4 - 2ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR: Sessões Presenciais.....       | 125 |
| Figura 5 - 3ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR Pós-Sessões Presenciais.....    | 127 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 - Evolução dos Sistemas de Administração.....  | 33  |
| Quadro 2 - Diferenças entre o planejamento estratégico e administração estratégica .....  | 34  |
| Quadro 3 - Comparativo da Estratégia, Planejamento Estratégico (PE) e Administração Estratégica (AE).....                       | 35  |
| Quadro 4 - Etapas do processo da Gestão Estratégica de Tavares (2007) .....   | 39  |
| Quadro 5 - Quadro resumo da seção 2.1 .....   | 41  |
| Quadro 6 - Eixos temáticos essenciais do PDI.....   | 54  |
| Quadro 7 - Resumo dos Aspectos mais Importantes na Construção do Trabalho .....   | 57  |
| Quadro 8 - Coleta de dados da UFSM e UFPR.....  | 63  |
| Quadro 9 - Categorias de Análise dos PDIs .....   | 65  |
| Quadro 10 - 1ª Fase da elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM: busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES ..... | 73  |
| Quadro 11 - 2ª fase para elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM: Sensibilização da Comunidade Universitária.....                    | 75  |
| Quadro 12 - 3ª Fase do Processo de Elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM: Processo de Elaboração do Documento do PDI.....          | 76  |
| Quadro 13 - As 7 Fases da Elaboração do PDI 2012-2016/UFPR.....   | 88  |
| Quadro 14 - Os 16 Módulos Temáticos e Respektivas Unidades de Redação Documentos-Base da UFPR: Ano: 2010/2011 .....             | 89  |
| Quadro 15 - - Sessões Presenciais e o Seminário de Avaliação do PDI (2012-2016)/ UFPR .   | 90  |
| Quadro 16 - Textos Propositivos Pós-Sessões Presenciais do PDI (2012-2016)/UFPR.....  | 91  |
| Quadro 17 - 4ª e 5ª Fases da Elaboração do PDI (2012-2016)/ UFPR.....   | 92  |
| Quadro 18 - Resultados Obtidos nas Categorias de Análises dos PDIs .....  | 103 |
| Quadro 19 - Síntese do Perfil das Equipes de Planejamento.....  | 109 |
| Quadro 20 - Resumo das Estratégias Adotadas na Elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM.  | 120 |
| Quadro 21 - Módulos Temáticos e Unidades Responsáveis .....   | 122 |
| Quadro 22 - Módulos Temáticos e Pautas.....   | 124 |
| Quadro 23 - Sessões Presenciais e Seminário de Avaliação .....  | 126 |
| Quadro 24 - Textos Propositivos Pós-Sessões Presenciais .....   | 127 |
| Quadro 25 - Resumo das Estratégias Adotadas na Elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR .   | 131 |
| Quadro 26 - - Modelos de Gestão Estratégica.....  | 132 |
| Quadro 27 - Comparativo das Fases do Modelo do Costa (2004) com os PDIs da UFSM e UFPR.....                                     | 134 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|         |  |
|---------|--|
| AE      | Administração Estratégica  |
| APO     | Administração por Objetivos  |
| ASPLAN  | Assessoria de Planejamento e Marketing                                 |
| AUGM    | Associação de Universidades Grupo Montevideu                           |
| BCG     | Bussiness Consulting Group   |
| CEPE    | Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão                                |
| CESNORS | Centro de Educação Superior Norte-RS                                   |
| CNE     | Conselho Nacional de Educação  |
| CONAES  | Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior                    |
| CONAHEC | Consórcio de Universidades Americanas                                  |
| COPLAD  | Conselho de Planejamento e Administração                               |
| COPLIN  | Coordenadoria de Planejamento Informacional                            |
| COUN    | Conselho Universitário   |
| CPA     | Comissão de Autoavaliação Institucional                                |
| CPCO    | Coordenadoria de Planejamento e Controle Orçamentário                  |
| CPD     | Centro de Processamento de Dados                                       |
| CPI     | Coordenadoria de Planejamento Institucional                            |
| CRI     | Coordenadoria de Relações Institucionais                               |
| DB      | Documento-Base   |
| DCF     | Departamento de Contabilidade e Finanças                               |
| ENADE   | Exame Nacional de Desempenho de Estudantes                             |
| FURG    | Universidade Federal do Rio Grande                                     |
| HUSM    | Hospital Universitário de Santa Maria                                  |
| IES     | Instituições de Ensino Superior  |
| IFES    | Instituições Federais de Ensino Superior                               |
| IFTs    | Institutos Federais Tecnológicos                                       |
| INEP    | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| IPEA    | Instituto de Pesquisas Econômica Aplicada                              |
| LDB     | Lei das Diretrizes e Bases da Educação                                 |
| LDBEN   | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional                         |
| MEC     | Ministério de Educação e Cultura                                       |
| PDI     | Plano Desenvolvimento Institucional                                    |
| PDTI    | Plano Diretor de Tecnologia da Informação                              |

|          |  |
|----------|--|
| PE       | Planejamento Estratégico   |
| PNE      | Plano Nacional da Educação   |
| PPI      | Projeto Pedagógico Institucional   |
| PRA      | Pró-Reitoria de Administração  |
| PRAE     | Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis  |
| PROEC    | Pró-Reitoria de Extensão e Cultura   |
| PROGEPE  | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas  |
| PROGRAD  | Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional                          |
| PROLAN   | Equipe da Pró-Reitoria de Planejamento                                     |
| PRPPG    | Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação                                   |
| PUCRS    | Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul                      |
| SAPIEnS  | Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior |
| SESu     | Secretária de Educação Superior  |
| SETEC    | Secretária de Educação Profissional e Tecnológica                          |
| SiBi     | Sistemas de Bibliotecas  |
| SIE      | Sistema de Informação Educacional  |
| SINAES   | Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior                         |
| TAE      | Técnico-Administrativo da Educação   |
| TCU      | Tribunal de Contas da União  |
| UDESSM   | Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins           |
| UFFS     | Universidade Federal da Fronteira Sul                                      |
| UFMS     | Universidade Federal de Mato Grosso do Sul                                 |
| UFPel    | Universidade Federal de Pelotas  |
| UFPR     | Universidade Federal do Paraná   |
| UFPR     | Universidade Federal do Paraná   |
| UFRGS    | Universidade Federal do Rio Grande do Sul                                  |
| UFSC     | Universidade de Santa Catarina   |
| UFSCar   | Universidade Federal de São Carlos   |
| UFSCPA   | Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre                  |
| UFSM     | Universidade Federal de Santa Maria  |
| UTFPR    | Universidade Tecnológica Federal do Paraná                                 |
| UFU      | Universidade Federal de Uberlândia   |
| UNILA    | Universidade Federal da Integração Latino-Americano                        |
| UNIPAMPA | Universidade Federal do Pampa  |

UPPR

Universidade Federal do Paraná

UR

Unidade Responsável

## **LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES**

|  |     |
|--|-----|
| Apêndice 1 – Carta de encaminhamento do instrumento de coleta de dados para as universidades pesquisadas. .... | 144 |
| Apêndice 2 – Questionário para o coordenador da equipe de planejamento.....                                    | 145 |
| Apêndice 3 – Questionário para a equipe de planejamento.....   | 153 |

# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>17</b> |
| 1.1 Problema de Pesquisa .....   | 21        |
| 1.2 Objetivos 21   |           |
| 1.2.1 Objetivo Geral .....   | 21        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....  | 21        |
| 1.3 Justificativa.....   | 22        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>  | <b>25</b> |
| 2.1 Estratégia 25  |           |
| 2.1.2 Planejamento Estratégico (PE) .....  | 28        |
| 2.1.3 Evolução da Administração Estratégica (AE) .....                           | 30        |
| 2.1.4 Processo da Gestão Estratégica de Costa (2004).....                        | 36        |
| 2.1.5 Processo da Gestão Estratégica de Tavares (2007) .....                     | 37        |
| 2.2 Instituições de Ensino Superior (IES) .....                                  | 41        |
| 2.2.1 Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior (IES).....           | 45        |
| 2.2.2 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) .....                         | 48        |
| <b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>  | <b>59</b> |
| 3.1 Delineamento da Pesquisa .....   | 59        |
| 3.2 Abrangência do Estudo.....   | 60        |
| 3.3 Sujeitos .....   | 61        |
| 3.4 Instrumento de Coleta de Dados.....  | 61        |
| 3.4.1 Tipos de Dados .....   | 62        |
| 3.4.2 Forma de coleta de dados .....   | 62        |
| 3.5 Análise dos dados .....  | 64        |
| 3.6 Limitações do Estudo .....   | 65        |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>                                       | <b>67</b> |
| 4.1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) .....                             | 67        |
| 4.1.1 Perfil da Equipe de Planejamento da UFSM .....                             | 68        |
| 4.1.2 1ª Categoria de Análise do PDI - Elaboração.....                           | 71        |
| 4.1.3 2ª Categoria de Análise do PDI - Implementação, Controle e Avaliação ..... | 79        |
| 4.1.4 3ª Categoria de Análise do PDI - Dificuldades .....                        | 83        |
| 4.2 Universidade Federal do Paraná (UFPR) .....                                  | 84        |
| 4.2.1 Perfil da Equipe de Planejamento da UFPR.....                              | 84        |
| 4.2.2 1ª Categoria de Análise do PDI - Elaboração.....                           | 87        |
| 4.2.3 2ª Categoria de Análise do PDI - Implementação, Controle e Avaliação ..... | 95        |
| 4.2.4 3ª Categoria de Análise do PDI - Dificuldades .....                        | 98        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.3 Considerações da Pesquisa .....                                       | 103        |
| 4.3.1 Perfil das Equipes de Planejamento UFSM e UFPR.....                 | 103        |
| 4.3.2 Análise das estratégias adotadas na elaboração do PDI .....         | 109        |
| 4.3.2.1 Estratégias adotadas no PDI (2011-2015)/UFSM .....                | 110        |
| 4.3.2.2 Estratégias adotadas no PDI (2012-2016)/UFPR .....                | 121        |
| 4.3.2.3 Fase da gestão estratégica em que se encontra a Instituição ..... | 132        |
| <b>5 CONCLUSÕES .....</b>   | <b>135</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>138</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>   | <b>145</b> |
| .....   |            |

# 1 INTRODUÇÃO

As primeiras mudanças nas organizações relacionadas a posicionamento no mercado surgiram na década de 1970. Nesse período as organizações se depararam com a competitividade e a vulnerabilidade, tanto no ambiente interno quanto no externo. Essa mudança trouxe para as organizações a necessidade de uma nova postura, a qual exigia respostas rápidas e decisões certas.

Esse novo cenário sinalizou para as organizações uma necessidade de adotarem ferramentas de apoio para o planejamento e gestão, como também, buscarem mudanças na estrutura, no sistema e nas técnicas organizacionais. A partir desse momento algumas organizações passaram a atender as indicações dos ambientes, e também, a desenvolver estratégias de posicionamento.

Na perspectiva, das organizações acatarem as mudanças demandadas pelo atual cenário de forma dinâmica, emerge a necessidade de elaborar estratégias que proporcionem resultados eficazes. No entendimento de Chandler (1962) não existe uma única e melhor forma de se organizar, pois o bom desempenho da organização dependerá do ajuste ao seu ambiente e do uso de estratégias adequadas.

No ponto de vista de Costabile (2007) as organizações se deparam com cenários desafiadores, nos quais elas são obrigadas a refletir sobre sua posição de trabalho, e também, buscar uma posição específica e consistente, que proporcione uma visão estratégica definida para atingir os objetivos propostos.

Nesse sentido, ao referir-se sobre organização e ambiente está nítida a afinidade existente entre ambas as partes, uma vez que é perceptível a relevância de avaliar o ambiente para o bom desempenho da organização. Importante salientar, que diante de tantas definições de estratégias, em geral, o conceito está definido na associação e da relação entre organização e o meio ambiente.

Assim, entende-se que toda a estratégia deseja ser bem sucedida, de modo que exige uma estimativa compreensiva e preditiva do ambiente externo e interno. No âmbito externo deve explorar as oportunidades e minimizar as ameaças presentes ou futuras para atuação da organização; e no âmbito interno explorar todas as potencialidades e aptidões da organização sintetizadas em suas competências essenciais e distintivas.

Entretanto, a estratégia pode ser vista como uma adequação do plano de ação e da posição da organização no ambiente, na busca de uma perspectiva futura. Também, a

estratégia é considerada como um macro plano geral desenvolvido para atingir objetivos de longo prazo da organização. Para Matias-Pereira (2010, 2011) a estratégia é o esforço desenvolvido pela instituição, organização ou empresa (pública ou privada) para antecipar o futuro.

Diante desse contexto é importante ressaltar que o planejamento estratégico é um aliado das organizações, no que diz respeito a planejar ações, metas e planos, e principalmente, para delinear o futuro. Além disso, o planejamento estratégico é considerado como uma forte ferramenta estratégica pelos gestores e para a organização como um todo. Nesse aspecto, a estratégia pode ser vista como uma habilidade que a organização tem mapear o futuro e se antecipar as mudanças do ambiente externo.

Nos últimos anos o ambiente das organizações da educação superior vem sofrendo várias modificações, tanto no âmbito de macroambiente, como no microambiente, tais mudanças influenciam em especial as Instituições Federais de Ensino Superior (IFESs) que têm como atividades fins o ensino, a pesquisa e a extensão, e ainda, são instituições públicas. Para melhor compreensão do que sejam essas modificações, torna-se necessário apresentar alguns aspectos da Educação Superior no Brasil.

Em 2004 ocorreram modificações no sistema de avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Pois, foi criado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) com a finalidade de avaliar todos os aspectos que giram em torno do ensino, da pesquisa, da extensão, da responsabilidade social, do desempenho dos alunos, da gestão da instituição, do corpo docente, das instalações e de vários outros aspectos.

No que concerne aos processos avaliativos do SINAES, esses são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), e a operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Compete ainda ao SINAES agrupar as informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e das avaliações institucionais e dos cursos, as quais serão utilizadas para orientação institucional de estabelecimentos de ensino superior e para embasar políticas públicas (MEC, 2012).

Ainda em 2004, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) revisou o texto do SINAES e constatou a necessidade de introduzir no processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES), o Planejamento Estratégico (PE), que convencionou denominar Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A revisão apresentou no texto as orientações para as IES acerca de prazos, procedimentos e aditamento ao PDI. Assim, as modificações que

surgiram mostram a importância documental do PDI, que aparece como condição ao credenciamento e credenciamento da IES.

O documento PDI deve expressar a identidade da IES no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas e científicas que desenvolve ou que pretende desenvolver para um período determinado.

Na concepção de Picawy (2008) as medidas adotadas pelo CONAES, regulando o SINAES, mostram as intencionalidades políticas que devem ser implementadas nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. No entendimento de Souza (2007) o SINAES tem o objetivo de observar a IES em todas as suas instâncias, com o intuito de integrar seus setores, seus gestores e seus atores com as diretrizes determinadas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Projeto Pedagógico Institucional (PPI). Na concepção de Freitas Junior (2009) as diretrizes do SINAES devem ser analisadas por todas as IES, uma vez que elas são vitais e estratégicas para as IES.

A partir do exposto, entende-se que a legislação influencia fortemente as IES mudarem seus posicionamentos e estilo de gerenciar suas atividades, e ainda, a determinação do PDI para algumas IES é visto como um instrumento de planejamento e de gestão, que contribui para o desenvolvimento institucional.

Apesar disso, o processo de planejamento nas IFES, ainda é incipiente, devido as suas características conservadoras, rígidas e estáveis, e também, em função de sua complexidade que necessita de um modelo de análise diferenciado. No entanto, algumas IFES adotam o PDI somente visando atender a normas legais brasileiras da educação.

Dentro da perspectiva das particularidades das IFES emerge o desafio de fazer do PDI uma ferramenta gerencial eficiente, que proporcione atividades organizadas e planejadas, tornando um processo dinâmico e eficaz. As IFES precisam realizar planos que atendam as demandas da sociedade e refletir sobre práticas jurássicas que não apresentam mais a eficácia desejada.

Cabe salientar que as Instituições de Ensino Superior (IES) constituem-se de diversos cursos de graduação e coordenações, o que favorece que as informações sejam desconstruídas, refletindo um ambiente instável e turbulento, de maneira que motiva a não utilização do planejamento no cotidiano global da IES e muito menos de suas ações pedagógicas, que muitas vezes pode até ser trabalhado, porém de forma diferenciada e geralmente deficiente (COSTÁBILE, 2007).

O PE possibilita à organização compreender e responder, às mudanças que ocorrem em seus ambientes caracterizando-se como uma ferramenta de essencial, a qual visa manter a relevância e a sustentabilidade institucional das organizações. O PE é uma prática essencial na administração, seja ela privada ou pública, devido aos benefícios que a prática dessa ferramenta traz às organizações (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Na verdade, o ambiente promove um novo modelo de posicionamento para IFES, e ao mesmo tempo incentiva a buscar novos rumos dentro e fora do seu ambiente, por meio de mudanças planejadas nos campos acadêmicos e administrativos. Assim, a realidade vivenciada pelas organizações em ambientes cada vez mais instáveis e hostis, compete certamente adotar a prática da Administração Estratégica (AE) para se adaptar às contínuas mudanças dos ambientes, de modo que oriente a organização de acordo com a situação desejada.

A AE deve ser aplicada nas IES da mesma forma que uma organização privada, isto é, devem-se utilizar as mesmas funções gerenciais requeridas a qualquer outra organização, de maneira que a gestão estratégica possa agregar no processo de tomada de decisão e facilitar o domínio do futuro. Destaca-se que a aplicação da AE implica em incentivar o comprometimento dos membros da organização, participando ativamente na definição das estratégias para atingir as suas metas.

A literatura discorre que administração estratégica (AE) compreende as fases do planejamento estratégico (PE), o qual trata do conjunto de ações, decisões e compromissos da instituição que visam alcançar os objetivos propostos por ela. Assim, entende-se que a prática da AE requer a análise do ambiente, o estabelecimento de diretrizes organizacionais, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e o controle estratégico (CERTO; PETER, 2005).

Conforme relatos do IPEA (2005) as dificuldades associadas à prática do PE no setor público, especificamente nas universidades públicas, é a descontinuidade das ações de uma gestão para a outra, implicando comprometimento de recursos e dos investimentos aplicados. E ainda, 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, a falta de consolidação das ações e de obtenção dos resultados esperados.

Diante de tais considerações este estudo investiga as estratégias adotadas para o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em duas Universidades Federais da Região Sul: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal do Paraná (UFPR).

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Com o intuito de responder a questão central do estudo, pode-se formular o seguinte problema, mais específico para uma pesquisa acadêmica: Como se desenvolve o processo de elaboração, implementação e controle das estratégias para o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no contexto de duas Universidades Federais da Região Sul?

## **1.2 Objetivos**

Nesta seção são apresentados os objetivos que delimitaram a prática do presente estudo. Para tanto, primeiramente, será apresentado o objetivo geral e, após, os objetivos específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de elaboração, implementação e controle das estratégias do PDI em duas Universidades Federais da Região Sul.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Com intuito de atingir o objetivo proposto, foram enunciados os seguintes objetivos específicos, que orientaram a realização do estudo:

- a) Descrever e analisar as estratégias que foram utilizadas no processo da elaboração do PDI da UFSM e UFPR;
- b) Analisar como ocorreu a sensibilização na elaboração do PDI na UFSM e UFPR;
- c) Identificar as dificuldades no processo de elaboração, implementação e controle das estratégias do PDI na UFSM e UFPR.

### 1.3 Justificativa

Nos últimos anos as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) se depararam com ambientes imprevisíveis que determinam grandes desafios de sobrevivência. Os maiores desafios estão relacionados com a formação de profissionais altamente qualificados e responsáveis pelo desenvolvimento cultural, social, econômico e ambiental, e entre outros citados no PDI/UFSM (2011).

Na Educação Superior no Brasil, atualmente a Avaliação Institucional é um dos pilares que estruturam uma das prioridades do Governo Federal, e também parte integrante das políticas das Instituições de Ensino Superior (IES) e do Estado está embasada pela Lei 10.861 de 14/04/2004, que implanta o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Portanto, o SINAES é um sistema de avaliação que visa observar a IES em todas as suas instâncias, considerando a articulação de seus setores, seus gestores e seus atores com as diretrizes impressas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI).

O documento PDI pode ser considerado como um instrumento de gestão da Universidade para um período de cinco anos. Esse documento visa a apresentar a missão, ações, objetivos, metas, prazos e resultados a serem alcançados pela instituição nas atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Porém, emerge a preocupação se realmente as IFESs estão concebendo o PDI como uma ferramenta de gestão ou somente estão atendendo a legislação. No entanto, supõe-se que através do PDI ocorram mudanças na forma de conscientização dos gestores e da comunidade acadêmica, trazendo benefícios no processo de elaboração e implementação do PDI em IFES.

Acredita-se que a importância do PDI se constitui em dois aspectos: o primeiro visa atender a legislação e segundo está nos benefícios que proporciona para instituição. No primeiro aspecto, se refere ao compromisso com o Ministério da Educação, o PDI é requisito básico nos atos de credenciamento e recredenciamento da IE, isto é, para garantia de realização de ensino, a legislação associou os processos de reconhecimento e credenciamento (MEC, 2011).

Quanto ao segundo aspecto, que diz respeito ao planejamento nas unidades acadêmicas e órgãos administrativos, que promove o norteamento em âmbito geral das ações, e ainda desenvolve a capacidade da instituição em atuar na sociedade. Entretanto, surge nas

IFES uma necessidade de gestão administrativa competente, adequada e racional, que possibilite responder as mudanças requeridas.

Frente às vicissitudes do ambiente e as normas legais que foram instituídas para IES, acredita-se que os órgãos de Planejamento das IFES possam de fato visar à modernização da gestão com a utilização de práticas inovadoras mediante a adoção do PDI. Nesse contexto, os desafios propostos para IFES envolvam a inovação constante, reorganização de suas estruturas e seus canais de comunicação internos e externos, e principalmente, a mudança do foco para gestão de processos e estratégias. Nesse sentido o PDI se apóia na racionalização e na eficiência administrativa, uma vez que faz o diagnóstico da situação, define valores e missão, elabora objetivos, estratégias, metas e planos de ação.

A relevância de realizar este estudo é porque no Brasil há 58 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), fora os institutos federais, de modo que 11 IFES estão na Região Sul. No período desta pesquisa a composição das IFES na Região Sul, por estado era a seguinte:

- Rio Grande do Sul - 6 IFES: Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG); Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Fundação Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA); Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) e Universidade Federal de Pelotas (UFPeL).
- Santa Catarina – 2 IFES: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal da Fronteira Sul.
- Paraná – 3 IFES – Universidade Federal do Paraná (UFPR); Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UFTFPR); e Universidade Federal da Integração Latino Latino-Americano (UNILA).

Especificamente serão pesquisadas: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal do Paraná (UFPR). As duas universidades elaboraram o seu primeiro PDI, respectivamente no ano de 2001 e 2002.

Portanto, uma vez que a legislação impõe o PDI para as IFESs e existe a administração estratégica (AE) para auxiliar as instituições e os gestores, percebe-se a necessidade de estudar e analisar o processo do PDI nas IFESs. Este estudo tem a intenção de identificar as estratégias desenvolvidas na elaboração, implementação e controle do PDI na UFSM e UFPR.

A pesquisa visa contribuir com a literatura já existente sobre PDI, gestão universitária, gerar estímulo para a utilização do PDI nas IFES.

Apresenta-se no primeiro capítulo a introdução que contextualiza a estratégia, planejamento estratégico, administração estratégica e plano de desenvolvimento institucional, instituições federais de ensino superior, destaca-se a relevância do tema e o problema de pesquisa na atualidade, direciona-se a proposta de trabalho a partir do objetivo e da justificativa da escolha.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, apresentando uma revisão histórica e conceitual sobre: estratégia, planejamento estratégico (PE) e evolução da administração estratégica (AE), processo de gestão estratégica de Costa (2004) e de Tavares (2007), IES, gestão estratégica em IES e PDI. Assim, construiu-se à base de todo o trabalho para a realização deste estudo.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada, delineamento da pesquisa, abrangência do estudo, descrição e análise da coleta de dados, e as limitações do estudo.

O quarto capítulo é o estudo de caso, quando são apresentados e analisados os dados obtidos em pesquisa, de forma mais detalhada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo dos anos as organizações vêm vivenciando períodos de adversidades do presente com a experiência do passado, e principalmente, mudanças relacionadas aos ambientes interno e externo. Este capítulo aborda a estratégia no contexto das organizações, com algumas teorias, conceitos e diretrizes, que muitas vezes se contrapõem, porém possui um objetivo comum, a busca do desempenho com sucesso. Além disso, são apresentados conceitos relativos à IES e à gestão estratégica de IES.

### 2.1 Estratégia

O termo estratégia deriva da expressão grega “*strategos*”, surgiu em meados do século IV a.c, e significa “a arte do general”. Na época napoleônica a estratégia referia-se à arte e à ciência de dirigir forças militares durante o conflito, e após essa época o significado tomou dimensão sendo incorporado em contexto amplo (TAVARES, 2007).

Conforme Matias-Pereira (2011) os primeiros registros escritos sobre estratégia foram datados cerca de 400 a 500 anos a.C. pelo general chinês Sun Tzu (1999) em sua obra “*A arte da guerra*”, na qual é relatado o profundo conhecimento das manobras militares e ensinamento das estratégias de combate e táticas de guerra.

Nos anos de 1960 o conceito de estratégia se disseminou no meio empresarial com a ideia associada ao conceito de planejamento. De acordo com Chandler (1962, p.13) “estratégia é a determinação de metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”, esse conceito remete a ideia daquilo que a organização pretende ser.

Nesse mesmo período Learned; Christensen (1965); Andrews, (1965, 1971); Guth, (1965); disseminavam o conceito da estratégia como sendo o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser. Ainda, pode ser vista como sendo um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial, no qual as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema (ANSOFF, 1965).

Na década de 70 a estratégia ampliou sua concepção, incluindo os ambientes interno e externo. De acordo com Katz (1970) a estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu

meio envolvente: relação atual e futura. Na mesma linha é possível fundamentar que a estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, o qual está sujeito as restrições do ambiente (HOFER; SCHANDEL, 1978).

Na década de 80 o marco entre estratégias específicas e genéricas foi a ampliação nos conceitos voltados para problemas macroeconômicos e focados na posição competitiva perante a concorrência (ZACARELLI, 2000). Nessa década a estratégia é concebida sob três aspectos: O primeiro a estratégia focada na competitividade de mercado, no qual a estratégia competitiva é definida como sendo ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria (PORTER, 1980).

O segundo aspecto que teve relevância na década de 80 foi a estratégia como um plano ou modelo unificado dos objetivos e das políticas adotadas pela organização, englobando as vantagens estratégicas, no qual visa atender os desafios do meio envolvente e assegure os objetivos básicos da empresa a serem atingidos num todo coerente (JAUCH; GLUECK, 1980; QUINN, 1980).

O terceiro aspecto sobre a estratégia da década 80 está relacionado a um conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista atingir um objetivo, tais decisões devem ser escolhidas pelo núcleo estratégico de maneira que oriente as atividades e a configuração da empresa (QUINN, 1980; THIETART; MARTINET, 1984). Ressalta-se que a estratégia pode ser considerada como um problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa (RAMANANTSOA, 1984).

No final da década 80, surgiu nas organizações a preocupação em como articular os recursos com vista a atingir os objetivos propostos de modo sustentável. Assim, a concepção da estratégia foi vista como o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determinam e revelam a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programas de ações e prioridades na afetação de recursos (HAX; MAJLUF, 1988). Ainda, é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente (MINTZBERG, 1988).

Também, houve nessa época a mudança no conceito de estratégia, que passou a consistir na escolha de mercados e clientes que a empresa deseja atender, criando uma posição defensável frente às forças competitivas, de modo que “a estratégia é uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (PORTER, 1996, p.68).

Na década de 90 foram introduzidos conceitos relacionados à determinação de objetivos, planos de ações e outros voltados ao pensamento estratégico e posicionamento no ambiente. Certo; Peter (1993, p. 17) conceituam a estratégia como “[...] é um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”. Nessa década o livro de

maior impacto sobre a estratégia foi “Competindo pelo Futuro” de Hamel; Prahalad (1995) que abordou os conceitos de competências essenciais da empresa e visão do futuro.

Fundamentam Bateman; Snell (1998) que a estratégia é o padrão de alocação dos recursos para realizar os objetivos da organização. Também, a estratégia pode ser entendida como um plano de ação deliberado com a visão de desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa a qual visa o reconhecimento “de quem somos e do que temos nesse momento” (HENDERSON, 1998).

No ano de 2000, a estratégia se consolida como um conjunto de atividades necessárias para atingir objetivos ou resultados. Na concepção de Zaccarelli (2000, p.229) a nova estratégia deve ser:

Desmistificada: não exclusiva dos gênios, deve ter a participação de todos;  
Facilmente administrável, deve ser motivadora;  
Mais ágil e com possibilidades de mudar rapidamente; e  
Mais fácil de descrever, pronta resposta à pergunta: Qual a estratégia de sua empresa (ZACCARELLI, 2000, p. 229).

Existem algumas áreas gerais de concordância nos conceitos de estratégia no que diz respeito à sua natureza, são as seguintes: a estratégia está ligada tanto à organização quanto ao ambiente; a essência da estratégia é complexa; a estratégia envolve questões de conteúdo e de processo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Assim, entende-se que a formulação de estratégias implica em determinar cursos de ação para alcançar objetivos, isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances da organização atingir suas metas (CERTO, 2003). Esse processo exige de seus gestores o conhecimento e a utilização de técnicas que permitam administrá-las e conduzi-las estrategicamente, de forma contínua, a fim de manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente (CERTO; PETER, 2005).

A formulação de estratégias implica em determinar cursos de ação para alcançar objetivos, isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances da organização atingir suas metas (CERTO; PETER, 2005).

Para Hitt; Ireland; Hoskinsson (2008a) a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva, isto é, a empresa ao definir suas estratégias está declarando o seu propósito como organização. Ressalta Freitas Júnior (2009, p. 28) “uma estratégia se inicia com a definição de como usar de forma mais eficaz, recursos escassos em ambientes em constantes mudanças”.

Por fim, Matias-Pereira (2011) afirma que são inúmeras as definições do conceito de estratégia, embora existam divergências quanto à concepção de organização e o seu funcionamento, além disso, nos aspectos que dizem respeito a conceito, conteúdo e aos processos de formação da estratégia. Porém, muitos conceitos possuem similaridades como quando citam que a estratégia é complexa, afeta o funcionamento da organização, envolve questões relativas ao caminho determinado, existe em níveis diferentes da organização e envolve um exercício de definição de conceitos e análise da realidade. É esta a orientação adotada nesse trabalho.

### 2.1.2 Planejamento Estratégico (PE)

O PE passou por várias mudanças, quando inventado confiava-se do princípio da análise dos pontos fracos e fortes, embora a ênfase estivesse em ingressar com ações e estratégias nas áreas compatíveis dos pontos fortes tradicionais da empresa. Porém, com a transição das fases do PE observou-se que a obediência aos pontos fortes tradicionais proporcionava obstáculos e uma limitação à ação estratégica da empresa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

No parecer de Oliveira (2008, p.17), “o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Na concepção de Rezende (2008, p.18) “o PE da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”.

Entende-se que o PE baseia-se em definir os objetivos e as metas da organização, e onde direcionar seus recursos para atingi-las. O planejamento possibilita para a organização a otimização de tempo, recursos, custos e benefícios no alcance dos objetivos (ATHANÁZIO, 2010).

Destaca Matias-Pereira (2010) que são vários os benéficos que o PE proporciona para as organizações, entre eles, elevam a eficiência, eficácia e efetividade da organização; contribuem para organizar as operações; aumentam a racionalidade das decisões; e reduzem os riscos, de modo que aumenta as possibilidades de alcançar os objetivos propostos pela organização.

O PE é concebido como uma técnica administrativa, por meio da qual é analisado o ambiente de uma organização, criando a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, a partir desta consciência, estabelecimento do propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 2007).

Os conceitos abordados de PE mostram similaridade em alguns aspectos, pois envolvem as seguintes características: definição da visão e missão; análise do ambiente; estabelecimento de objetivos e metas; formação de estratégias e ações estratégicas; criação de indicadores para o acompanhamento dos objetivos e metas. Para Certo (2003) essas características correspondem aos três estágios clássicos do PE: formulação, implementação e controle das estratégias.

A formulação e implementação de estratégia, de modo que a formulação da estratégia está vinculada à visão e missão, e condicionada a diferentes níveis de compreensão da sua realidade externa e interna, sendo que a compreensão diferenciará suas ações. Quanto à implementação corresponde a uma análise profunda sobre opções estratégicas, na qual implica na escolha da estratégia mais apropriada ao tempo, custos, recursos e riscos, de maneira a ser implementada pela organização (TAVARES, 2007).

Na concepção de Certo; Peter (1993) a formulação representa a determinação dos cursos de ação para que se alcancem os objetivos estratégicos, dando origem a um plano de ações. Nesse processo, inclui as análises dos ambientes, da concorrência, do crescimento e participação de mercado, do portfólio de negócios, da cadeia de valores, das vantagens competitivas e o planejamento de cenários. Para isso, podem ser usadas as diversas ferramentas de análise estratégica: *SWOT-Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*; cinco forças de Porter (1986); cadeia de valores; curva de experiência e as matrizes *BCG* e *GE/McKinsey*.

A avaliação é a forma de medir a efetividade das ações e de identificar o impacto das decisões afeitas ao processo. Geralmente a avaliação permite verificar as causas ou hipóteses do distanciamento entre a meta estipulada e sua realização, e ainda, indica as bases e a direção da intervenção (TAVARES, 2007).

Ao final de cada período de planejamento, são realizadas as avaliações e revisões de todo o processo, e analisadas as ações e os resultados obtidos, sendo que o objetivo primordial da avaliação é gerar melhorias para o ciclo de planejamento (COSTA, 2004).

Em suma, o processo do PE consiste em definir os objetivos que devem ser alcançados, as atividades que devem ser executadas e os recursos que devem ser utilizados, a

fim de que todos os propósitos de uma instituição sejam realmente alcançados (COSTÁBILE, 2007). O PE “é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se crie uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)” (ALMEIDA, 2009, p.13).

Portanto, na maioria das vezes as organizações não conseguem se adaptarem ao ambiente devido à velocidade e o ritmo que exige, desta forma é necessário recorrerem ao PE. No entanto, não basta as organizações desenvolverem o PE, é preciso implementar e controlar o PE com efetividade, e para isto as organizações contam com outra ferramenta de gestão, muito conhecida a Administração Estratégica (AE), a qual é capaz orientar as decisões estratégicas dentro do seu ambiente da melhor forma possível, e ainda, impulsionar a capacidade de atuação da organização com eficiência.

Para melhor compreensão da AE o próximo capítulo faz uma abordagem da evolução e dos conceitos da Administração Estratégica (AE)<sup>1</sup>.

### 2.1.3 Evolução da Administração Estratégica (AE)

Do ponto de vista acadêmico, a administração estratégica (AE) surgiu nos anos 1950, após a *Ford Foundation e a Carnegie Corporation* patrocinarem uma pesquisa sobre o currículo das escolas de negócios. O resultado da pesquisa recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza ampla, de modo que fosse incluído no curso de capacitação uma área chamada de política de negócios (CERTO; PETER, 2005).

A partir de 1950 a AE ganhou mais atenção no meio acadêmico e empresarial, de acordo com Ansoff; McDonnell (1993) após a II Guerra Mundial iniciou a fase da “Evolução dos Desafios”, as empresas tomaram dimensão e enfrentaram novas tecnologias, novos comportamentos dos consumidores e concorrência acirrada, assim, exigiu uma administração mais complexa para o novo cenário proposto. Esse período caracterizou um ambiente instável e recebeu várias denominações, como era da descontinuidade e era pós- industrial.

Essa década, marcada pelo enfoque na escola do planejamento financeiro; enfoque top-down(de cima para baixo) na forma de atuação e muita formalidade; ênfase na administração por objetivos (APO); e preocupação com a simplificação e eficiência dos processos (LOBATO, 2012).

---

<sup>1</sup> Para fins desse estudo tomaram-se os termos Administração e Gestão Estratégica como equivalentes, uma vez que a literatura pesquisada não os conceitua de forma distinta, havendo autores que optam por uma forma enquanto outros preferem outra forma.

As características da AE que prevaleceram nesse período estavam relacionadas ao orçamento anual, controle financeiro e a administração por objetivos (APO), havendo ênfase no orçamento. Nesse momento, emergem os primeiros sinais de uma disciplina coerente, que visava buscar a melhor forma para aplicação das estratégias (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965; SLOAN, 1963).

A partir de 1960 e 1970 de fato a AE alavancou, pois em 1976 a análise da estratégia nas organizações popularizou-se pelo uso de matrizes, a mais famosa foi a *Business Consulting Group (BCG)*, que divide a empresa por áreas e demarca sua posição competitiva. Nessa época, sob a ótica empresarial houve as primeiras discussões de planejamento em longo prazo nas grandes empresas, o pensamento estratégico voltado para um processo simples com três etapas: a elaboração do plano, consenso e implantação, e o fortalecimento das empresas de consultoria de acordo com (ANSOFF; McDONNELL; QUINTELLA, 1993).

A década de 1960 é marcada pela utilização das escolas de planejamento a longo prazo; prática de estimar o futuro pela projeção de indicadores passados e atuais; utilização de métodos simples de elaboração de cenários; preenchimento de *gaps* (lacunas) entre pontos de projeção de cenários desejáveis; curva de experiência; previsão da diminuição de custos dos produtos através do aumento da produção (LOBATO, 2012).

Enquanto que a década de 1970 o marco foi o fortalecimento do pensamento estratégico e da análise do ambiente, recursos e competências; e a divisão da organização em níveis hierárquicos e análise financeiro-contábil (LOBATO, 2012).

Na década de 1980, parte do sucesso das empresas japonesas e tigres asiáticos, foi atribuída a participação dos empregados no processo estratégico. Ressalta Ohmae (1998) que o processo de negociação das empresas japonesas era constituído em torno de visões comuns das equipes e não da mente de único líder dominador. Assim, ampliou-se o conceito de administração ganhando uma visão holística do processo relacionando variáveis atitudinais e culturais.

A ênfase dessa década foi o processo na tomada de decisões em ambientes futuros; planejamento da postura estratégica; análise das cinco forças competitivas de Michael Porter; formulação de estratégias baseadas na relação entre empresa e meio ambiente; estratégias genéricas para a competição; valorização da diferenciação, custo mínimo e foco; criação e aperfeiçoamento de ferramentas analíticas; forte contribuição ao pensamento estratégico (LOBATO, 2012).

Em 2000 teve o marco da vantagem competitiva das empresas. Na compreensão de Zacarelli (2000, p. 21) “a principal base para o raciocínio dos estrategistas refere-se ao

valor de uma vantagem competitiva”. O novo cenário propiciava para organizações um processo de profundas transformações, exigindo dos administradores conhecimentos específicos, e isso promoveu aos administradores a profissionalização e reconhecimento da importância do seu papel no contexto empresarial (GHEMAWAT, 2000).

A evolução da AE pode ser vista e analisada sob a ótica das dez escolas Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, (2000). Essas escolas surgiram em estágios diferentes, de maneira que abordam as principais ideias do PE de modo diferenciado.

O objetivo é afastar a visão tradicional, que enfatiza o lado racional e prescritivo do processo, provendo uma avaliação mais equilibrada na AE, mesmo com todas as suas contradições e contravérsias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para Meirelles; Gonçalves (2001) a AE surge com uma parte do PE, que hoje é considerado um dos principais instrumentos. Ressalta Meirelles (1995) que a AE evoluiu do planejamento financeiro, consolidado no orçamento, para o planejamento de longo prazo, passando desse para o PE

Destaca-se, que inicialmente o PE estava limitado na análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, que logo depois apresentou preocupações com o planejamento e a administração de casuais mudanças no ambiente organizacional (BERTERO, 1995).

O processo de desenvolver e implementar estratégias no decorrer dos anos, perpassou por diversas denominações. Confirma Aaker (2007) ao apresentar resumidamente as raízes na perspectiva histórica da AE: iniciou na preparação do orçamento, logo em seguida no planejamento de longo prazo, e sucessivamente no PE até chegar à AE,

Para Aaker (2007) a evolução dos sistemas administração aponta quatro sistemas de gerenciamento: o sistema de orçamento, a projeção de planejamento de longo prazo, os elementos de planejamento estratégico e os refinamentos necessários para adaptar a tomada de decisão estratégica ao tempo real. A Evolução dos Sistemas de Administração está resumidamente no Quadro 1.

|                            | Orçamento                             | Planejamento de longo prazo               | Planejamento Estratégico                           | Administração Estratégica  |
|----------------------------|---------------------------------------|---|--|--|
| Ênfase de Gestão           | Controla desvios e gere complexidade. | Antecipa crescimento e gere complexidade. | Muda o enfoque e a capacidade                      | Lida com surpresas estratégicas e ameaças/oportunidades de desenvolvimento rápido. |
| Suposição                  | O passado se repete.                  | Tendências passadas continuarão.          | Novas tendências descontinuidades são previsíveis. | Os ciclos de planejamento são inadequados para lidar com mudanças rápidas.         |
| Processo                   | ← Períódico →                         |   |  | Tempo real   |
| Época associada ao sistema | Início do século XX.                  | A partir dos anos 1950.                   | A partir dos anos 1970.                            | A partir dos Anos 1990.  |

**Quadro 1 - Evolução dos Sistemas de Administração**

Fonte: Aaker (2007, p.24).

Assim, entende-se que a AE de mercado, é um processo de planejamento periódico que utiliza técnicas que permitem à organização ser estrategicamente receptiva fora do processo de planejamento, pois a inclusão do termo “mercado” indica que a estratégia deve ser regida pelo mercado e o ambiente, de maneira que o processo deve ser proativo nas decisões estratégicas, as quais precisam ser antecipadas e tomadas fora do ciclo de planejamento (AAKER, 2007).

Salienta Matias-Pereira (2011) que a estratégia empresarial passou por várias fases e nomes até chegar à abordagem do gerenciamento integrado da empresa, da mesma forma que ocorreu com a AE, que teve suas fases e nomes diferenciados, chegando aos dias de hoje como responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia.

No entanto, encontra-se na literatura uma gama de autores que referenciam a AE com várias denominações, porém no modo geral, seguem a mesma linha, em termos conceituais. Para Certo; Peter (2005), o processo de AE é uma série de etapas básicas. Enquanto que, para Wright; Kroll; Parnell (2000), a AE é composta de passos, e seu conjunto forma um modelo. Para Hitt; Ireland; Hoskinsson (2008a), a AE como um conjunto de compromissos. No entanto Harrison (2005) acredita que a AE é uma progressão de atividades.

A AE promove o surgimento de necessidades de “potencialidades”, como novos perfis de profissionais, como novas experiências e capacitações, quer para os executivos quer para os demais níveis hierárquicos. Na concepção de Ansoff; McDonnell (1993, p.311), “potencialidades é a propensão e capacidade para se envolver em comportamento que otimize a consecução dos objetivos de curto e longo prazo da empresa”.

O termo administração de acordo com Maximiano (2006) é “o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. A AE é um processo sistemático que visa “posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta o seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas” (ANSOFF, 1993, p.15).

Destacam Bateman; Snell (1998) que o processo de AE envolve administradores de todos os níveis da organização na formulação e implementação de objetivos estratégicos e das estratégias. A AE é um termo mais amplo que abrange uma série de estágios, passos e atividades que alta administração deve realizar na organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Segundo Hitt; Ireland; Hoskinsson (2008a), o processo de AE pode ser visto como um conjunto de compromissos, decisões e ações importantes para que a organização agregue vantagem competitiva e retornos acima da média. A administração estratégica é o “sistema de administrar, com ênfase no equilíbrio entre turbulência, capacitação e estratégia” (GAJ, 1987, p. 176).

Para Matias-Pereira (2011) o PE está dentro do processo de AE, sendo uma ferramenta útil para a gestão das organizações públicas, de modo que o PE é concebido como um documento dinâmico de gestão, que sinaliza quais as decisões e os esforços que devem ser adotadas pela organização para que possa cumprir a sua missão. As diferenças entre o Planejamento Estratégico e Administração Estratégica estão descritas conforme Gaj (1993, 2002) no Quadro 2.

| <b>Planejamento Estratégico</b>                | <b>Administração Estratégica</b>                                  |
|--|---|
| Estabelece uma postura em relação ao ambiente. | Acresce capacitação estratégica                                   |
| Lida com fatos, ideias, probabilidades.        | Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização. |
| Termina com um plano estratégico               | Termina com um novo comportamento                                 |
| Sistema de planejamento                        | Sistema de ação   |

**Quadro 2 - Diferenças entre o planejamento estratégico e administração estratégica**

Fonte: Gaj (1993, 2002)

Portanto, o PE constitui-se em um conjunto de decisões previamente estabelecidas, que regem ações no longo prazo, considerando a análise ambiental e o diagnóstico estratégico inicial para a elaboração de um plano. O PE é um documento formal utilizado para dinamizar a gestão e direcionar as linhas de ação a serem seguidas pela organização no cumprimento de

sua missão. A AE por sua vez, se preocupa em capacitar estrategicamente a organização transformando as estratégias em decisões e ações.

A estratégia pode ser entendida como o conjunto de atividades necessárias para atingir objetivos ou resultados, o PE se apresenta como um processo gerencial que permite aos gestores definir o caminho a ser trilhado pela organização, de maneira que para alcançar um patamar de otimização no seu meio ambiente se utiliza da AE. O Quadro 3 mostra resumidamente um Comparativo da Estratégia, PE e AE.

| <b>Estratégia</b>   | <b>Planejamento Estratégico (PE)</b>           | <b>Administração Estratégica (AE)</b>                            |
|---|--|--|
| Fornecer regras e diretrizes gerais para orientar a gestão da organização                                   | Estabelece uma postura em relação ao ambiente. | Acresce capacitação estratégica                                  |
| Tem como base um planejamento de médio e longo prazo  | Lida com fatos, idéias, Probabilidades         | Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas na organização |
| Estratégia é uma escolha, opção. Faz parte do processo decisório  | Termina com um plano estratégico               | Termina com um novo comportamento                                |
| Sofre alterações com o decorrer do tempo. A estratégia realizada nem sempre é igual à estratégia pretendida | Sistema de planejamento                        | Sistema de ação  |

**Quadro 3 - Comparativo da Estratégia, Planejamento Estratégico (PE) e Administração Estratégica (AE)**  
Fonte: GAJ (1987:23).

A estratégia diz respeito à organização e ao ambiente, envolve questões relativas ao caminho determinado e o processo decisório. O PE, também relaciona organização e ambiente, especifica os objetivos a serem atingidos e lida com probabilidades e finaliza em um plano. Entretanto, a AE integra o PE à administração em um único processo, capacitando a organização para atuar frente às futuras mudanças.

A organização quando se propõe a implementar algo de novo no campo estratégico, deve levar em consideração vários aspectos, como estrutura, estratégia, tecnologias e processos, e principalmente, a gestão estratégica, devido ela preocupar-se em promover mudanças de forma integrada (MATIAS-PEREIRA, 2011).

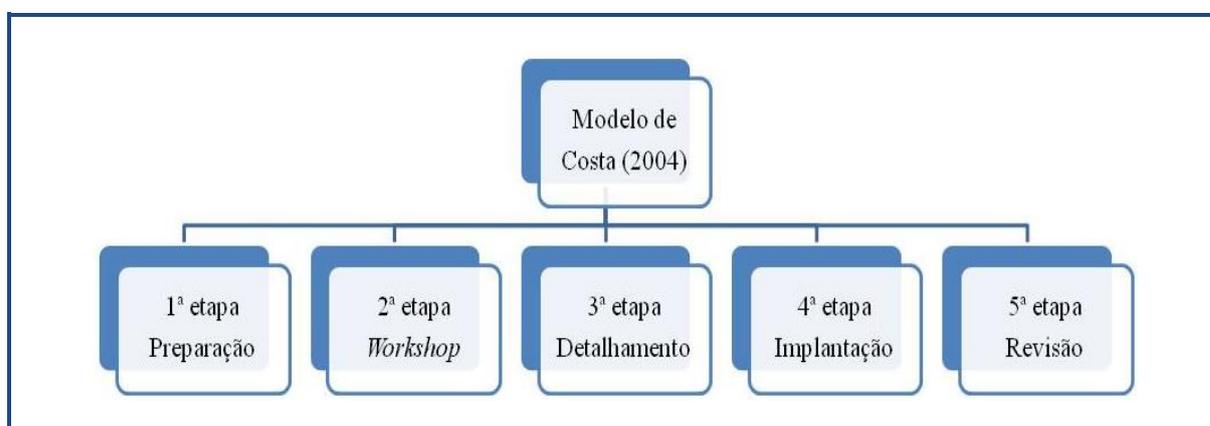
A gestão estratégica, é um modelo que tem como base estruturante o PE e AE, a sua implementação ocorre com perspectivas administrativas, tais como: o pensamento sistêmico,

controle integrado, gestão da mudança, aprendizagem organizacional, eficiência e eficácia organizacional (Reading, 2002; Dettmer, 2003).

#### 2.1.4 Processo da Gestão Estratégica de Costa (2004)

A gestão estratégica visa a assegurar a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, capacitação e estrutura, e ainda, possibilita enfrentar as mudanças previsíveis no seu ambiente externo ou interno (COSTA, 2007, p.56).

O modelo da Gestão Estratégica de Costa (2004) deve seguir como mostra a Figura 1.



**Figura 1 - Etapas do Processo da Gestão Estratégica de Costa (2004).**

Fonte: Costa (2004)

O modelo de processo de gestão estratégica de Costa (2004) abrange cinco etapas, conforme são descritas:

1º etapa – Preparação: refere-se à sensibilização e a motivação, o objetivo divulgar internamente os conceitos e a metodologia adotada, e avaliar a mentalidade e a prontidão estratégica.

2º etapa – *Workshop*: Nessa etapas são desenvolvidos basicamente os seguintes temas: análise do ambiente externo e interno; formulação da visão, missão, princípios, valores e posicionamento estratégico; a formulação de estratégias; análise da capacitação da organização e a formulação de planos.

3º etapa - Detalhamento: O objetivo dessa etapa é realizar planos de ações e projetos específicos, com orçamentos e cronogramas de implantação.

4º etapa - Implantação: Essa etapa, propriamente dita tem a finalidade de desenvolver a execução e o acompanhamento das estratégias.

5º etapa – Revisão: A última é dedicada as avaliações e revisões de todo o processo, que deve ocorrer ao final de cada período de planejamento. Nessa etapa é **realizado** o balanço das ações e dos resultados obtidos. Pretende-se com o desenvolvimento dessa etapa gerar melhorias para o próximo ciclo de planejamento (COSTA, 2004).

Na prática, a implementação do plano estratégico envolve a execução e o acompanhamento das estratégias propostas na etapa de formulação. A execução é a colocação em prática dos planos aprovados, e o acompanhamento, que ocorre através de relatórios e indicadores, engloba todo o processo de implantação. O acompanhamento verifica se a organização está no rumo desejado, podendo implicar ou não em correções nas estratégias corporativas, de negócio, ou funcionais (COSTA, 2004).

De acordo com Certo; Peter (1993) o controle estratégico pode ser visto como um controle organizacional que se concentra monitoração e avaliação do processo. “O controle estratégico tem a finalidade de ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais através da monitoração e avaliação do processo de administração estratégica” (PETER; CERTO, 1993, p. 198).

#### 2.1.5 Processo da Gestão Estratégica de Tavares (2007)

Para Tavares (2007) a gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo, além de assegurar as mudanças organizacionais necessárias para implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Conforme o mesmo autor o processo da gestão estratégica deve contemplar as seguintes dimensões: abrangência e conteúdo; implementação; e organização para o planejamento. A seguir são descritas as dimensões de Tavares (2007, p. 52):

- Abrangência e conteúdo - trata-se da amplitude de sua abordagem, em nível da corporação, organização, departamento, projetos, entre outros; o conteúdo trata dos elementos e seus correspondentes significados que corresponde cada uma das etapas do processo de gestão estratégico.
- Implementação envolve o cumprimento das etapas previstas, para o envolvimento oportuno e contínuo de seus colaboradores; e a avaliação e o controle do processo.
- Organização para o planejamento envolve a formalização de um grupo de apoio ao seu processo e posicionamento da organização; o conhecimento e a intervenção na realidade organizacional, nos aspectos que interferem em sua implementação; a criação de mecanismos de apoio, tais como um projeto de gestão e montagem de sistema de informações gerenciais; a identificação da interferência e administração das relações de poder que os integrantes da organização possuem em relação a sua implementação, no sentido de torná-la bem-sucedida (TAVARES, 2007, p. 52).

O processo de gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização. A natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima irão influenciar a

maneira como o processo de gestão estratégica deverá ser desenvolvido. O Quadro 4 mostra o modelo do processo de gestão estratégica de Tavares (2007), que está composto por onze etapas.

(Continua)

| Etapas   | Objetivos   |
|--|---|
| <b>1º etapa:</b> Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintas.      | Consiste em refletir sobre o significado da sua existência e o que deverá ser buscado e mantido para que ela se diferencie das demais organizações.   |
| <b>2º etapa:</b> Análise macroambiental  | Consiste na identificação, classificação e análise das variáveis ou forças ambientais que interferem ou possam interferir na forma positiva ou negativa no desempenho da organização.   |
| <b>3º etapa:</b> Análise dos públicos relevantes, do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização. | Consiste na avaliação dos públicos relevantes, das forças competitivas que afetam a atuação da organização e na análise do nível e qualidade das relações estabelecidas.  |
| <b>4º etapa:</b> Análise do ambiente interno   | Consiste na análise do ambiente interno abrange os subsistemas diretivo, técnico e social da organização e estabelecimento de seu nível de adequação em face das oportunidades e ameaças ambientais.  |
| <b>5º etapa:</b> Valores e políticas   | Valores: consiste tornar explícitas as crenças as quais a organização irá pautar suas ações.<br>Políticas: consiste em sistematizar e tornar explícitas as regras e diretrizes das áreas da organização para orientar seu processo decisório. |
| <b>6º etapa:</b> Formulação e implementação de estratégias.  | Consiste em estabelecer cursos de ação, selecionando os considerados mais apropriados ao cumprimento da visão.  |
| <b>7º etapa:</b> Definições de objetivos   | Consiste em traduzir as estratégias em objetivos desmembrados para estabelecer alvos de acordo com a responsabilidade de cada área e da organização no cumprimento de sua missão.   |
| <b>8º etapa:</b> Elaboração do orçamento   | Consiste em elaborar orçamento é atribuir e alocar os valores financeiros correspondentes e necessários à consecução das metas e ao desempenho das ações setoriais.   |
| <b>9º etapa:</b> Definição de parâmetros de avaliações e controle.   | Consiste em eleger indicadores de desempenho de maneira a avaliar a eficácia da estratégia e a eficiência das ações diante dos objetivos e metas previamente delineados.  |

(Conclusão)

| <b>Etapas</b>   | <b>Objetivos</b>   |
|---|--|
| <b>10º etapa:</b> Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades. | Consiste em atribuir responsabilidades a todos os níveis envolvidos para a implantação do processo, e a implementação das ações contidas no documento elaborado. |
| <b>11º etapa:</b> Implantação   | Consiste em colocar em prática as ações planejadas ao longo de determinado tempo para possibilitar o cumprimento dos objetivos organizacionais.                  |

**Quadro 4 - Etapas do processo da Gestão Estratégica de Tavares (2007)**

Fonte: Adaptado de Tavares (2007)

Portanto, entende-se que a implementação do processo da gestão estratégica é uma atividade inerente e integrada aos demais processos organizacionais, que busca a avaliação e o controle do processo, e ainda, envolve todos da organização gerando uma capacidade de aprendizado em conjunto.

Considerando os temas abordados ao longo da apresentação do referencial teórico desta seção, elaborou-se o Quadro 5, como forma de sintetizar e destacar os aspectos mais importantes na construção desse trabalho.

(Continua)

| <b>Tema</b>                   | <b>Aspectos destacados</b>  | <b>Autores principais</b>                      |
|-------------------------------|---|--|
| Estratégia                    | A estratégia é focada na competitividade de mercado.<br>A estratégia é uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.   | Porter, 1980, 1996.                            |
|                               | A estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente.<br>A estratégia está ligada na organização e no ambiente; a essência da estratégia é complexa; a estratégia envolve questões de conteúdo e de processo.   | Mintzberg, 1988. Mintzberg <i>et al</i> , 2000 |
|                               | A estratégia é como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.<br>A formulação de estratégias implica em determinar cursos de ação para alcançar objetivos, isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances da organização atingir suas metas. | Certo; Peter, 1993.<br>Certo, 2005             |
| Planejamento Estratégico (PE) | A transição das fases do PE observou-se que a obediência aos pontos fortes tradicionais proporcionava obstáculos e uma limitação à ação estratégica da empresa.   | Ansoff;<br>McDonnell, 1993.                    |
|                               | O PE é uma técnica administrativa que procura ordenar o pensamento das pessoas, de forma que se crie uma visão do caminho que se deve seguir.   | Almeida, 2009.                                 |
|                               | O PE representa o conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.  | Tavares, 2007.                                 |

(Continuação)

| Tema                           | Aspectos destacados   | Autores principais                                 |
|--------------------------------|---|--|
|                                | <p>As características do PE correspondem aos três estágios clássicos do PE: formulação, implementação e controle das estratégias.</p> <p>A formulação representa a determinação dos cursos de ação para que se alcancem os objetivos estratégicos, dando origem a um plano de ações.</p>  | <p>Certo, 2003.<br/>Certo; Peter, 1993.</p>        |
|                                | <p>O PE é o planejamento formal de longo prazo, que utiliza métodos e instrumentos adequados, visando assegurar os programas e os projetos de maneira que alcance os objetivos e as metas organizacionais por meios eficientes.</p>   | <p>Costa, 2004.</p>                                |
|                                | <p>O PE proporciona vários os benéficos para as organizações, entre eles, elevam a eficiência, eficácia e efetividade da organização; contribuem para organizar as operações; aumentam a racionalidade das decisões; e reduzem os riscos.</p>   | <p>Matias-Pereira, 2010.</p>                       |
| Administração Estratégica (AE) | <p>A partir de 1960 e 1970 foi que a AE alavancou, pois em 1976 a análise da estratégia nas organizações popularizou-se pelo uso de matrizes. Surgiu as primeiras discussões de planejamento em longo prazo nas grandes empresas, o pensamento estratégico voltado para um processo simples com três etapas: a elaboração do plano, consenso e implantação, e o fortalecimento das empresas de consultoria.</p>                                     | <p>Ansoff;<br/>McDonnell;<br/>Quintella, 1993.</p> |
|                                | <p>AE é a evolução dos sistemas da administração, no ponto de vista de quatro sistemas de gerenciamento: o sistema de orçamento, a projeção de planejamento de longo prazo, os elementos de planejamento estratégico e os refinamentos necessários para adaptar a tomada de decisão estratégica ao tempo real.</p>  | <p>Aaker, 2007.</p>                                |
|                                | <p>A AE abrange uma série de estágios, passos e atividades que alta administração deve realizar na organização.</p>   | <p>Wright; Kroll;<br/>Parnell, 2000.</p>           |
|                                | <p>O processo de AE envolve administradores de todos os níveis da organização na formulação e implementação de objetivos estratégicos e das estratégias.</p>  | <p>Bateman; Snell.<br/>1998.</p>                   |
|                                | <p>A AE teve suas fases e nomes diferenciados, chegando aos dias de hoje como responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia. O PE está dentro do processo de AE, sendo uma ferramenta útil para a gestão das organizações públicas, de modo que o PE é concebido como um documento dinâmico de gestão, que sinaliza quais as decisões e os esforços que devem ser adotadas pela organização para que possa cumprir a sua missão.</p> | <p>Matias-Pereira, 2011.</p>                       |

(Conclusão)

| Tema                                 | Aspectos destacados   |
|--------------------------------------|---|
| Gestão Estratégica de Costa (2004)   | A proposta do processo da gestão estratégica de Costa (2004) visa envolver todos da organização, por meio da sensibilização e motivação. Nesse modelo a organização realiza uma profunda análise ambiental, a fim de encontrar informações relevantes para o processo, inclui a realização de planos de ação específicos e envolve a implantação das ações com vistas na execução e revisão, que ocorrem ao final de cada período do planejamento.  |
| Gestão estratégica de Tavares (2007) | Este processo visa envolver todos os colaboradores na construção do futuro organizacional, de forma direta ou indireta, de acordo com as peculiaridades e possibilidades da organização. A formulação da estratégia, parte das análises interna e externa da organização, dando condições de criar estratégias competitivas e genéricas. Uma vez determinada à estratégia os objetivos passam a seguir em direção a implementação da estratégia em si. O controle, é o instrumento para verificar o que está previsto e o que está efetivamente sendo realizado, além disso, os objetivos, as metas, as ações, os recursos financeiros e humanos são avaliados e controlados periodicamente através de indicadores ou métricas. |

Quadro 5 - Quadro resumo da seção 2.1

Até o momento foram revisados na literatura alguns conceitos fundamentais de Estratégia, PE, AE, processo da gestão estratégica de Costa (2004) e Tavares (2007), o objetivo desta seção é facilitar a compreensão da abordagem da gestão estratégica em IES.

## 2.2 Instituições de Ensino Superior (IES)

Em 1930, o Decreto nº 19.402, de 14 de novembro de 1930 definiu sob a forma de uma Secretaria de Estado que os assuntos relativos à educação competem ao Ministério da Educação. Em 1931 houve a criação do Conselho Nacional de Educação (CNE) por meio do decreto nº 19.850, o qual tem a função de firmar às diretrizes gerais dos diversos ramos e níveis de ensino (NUNES, 2002).

A competência do Estado conforme a Constituição de 1946 no artigo 5º estabelece que “compete privativamente à união legislar sobre as diretrizes e bases da educação nacional e sobre as condições de capacidades para o exercício das profissões técnico-científicas e liberais” (NUNES, 2002).

Em 1961 foi criada a Lei nº 4.024 sendo a primeira Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDB), mais tarde foi reformulada com as Leis nº 5.540/68 e 5.692/71, sendo que a primeira trata do ensino superior e seus dispositivos especificavam as atribuições relativas ao exercício da autonomia universitária; e a segunda refere-se à profissionalização na educação básica (SOUZA, 2007).

Conforme Nunes (2002) a Câmara de Educação Superior tem a responsabilidade de autorizar e credenciar cursos superiores, como também o credenciamento de universidades. Os procedimentos legais tramitam na Secretaria de Educação Superior (SESu) do Ministério da Educação e Cultura (MEC), órgão responsável por analisar todos os pedidos de autorizações de IES.

No ano de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/1996 desencadeia uma série de reformulações na política das instituições de educação superior brasileiras. Pela primeira vez, o sistema educacional é enquadrado na regras de mercado de um país com exigências de crescimento, até então desconectada de todo um desenvolvimento econômico (PICAWEY, 2008).

Os aspectos legais e organizacionais em relação a estrutura e organização do ensino superior no Brasil estão alicerçados nos princípios da LDB/96. Os órgãos administrativos, a âmbito federal são: o Ministério da Educação (MEC) e o Conselho Nacional de Educação (CNE).

Conforme o Art. 16 da LDB/96 a organização administrativa, pedagógica e curricular a âmbito do sistema federal de ensino superior, são: as instituições de ensino mantidas pela União, as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação.

No Art. 43 da LDB/96 estão elencadas as finalidades da educação superior:

- I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais;
- IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. is e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua (Art. 43 da LDB/96).

Conforme o Decreto 2.306/97 o ensino superior abrange as universidades, centros universitários, faculdades integradas, institutos superiores ou escolas superiores.

A reforma educacional dirigida pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) contava com dois pilares: a Emenda Constitucional nº 14 e a Lei nº 9.394/96, reconhecida como a

Nova Lei de Diretrizes de Base da educação nacional, cuja alicerçou primeira vez na história brasileira, a educação no tripé do ensino, da pesquisa e da extensão (SOUZA, 2007).

A LDB nº 9.394/96 refere-se que as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Conforme essa Lei em seu Art. 53 é assegurada às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

- I – criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;
- II – fixar os currículos dos seus cursos e programas, observando as diretrizes gerais pertinentes;
- III – estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;
- IV – fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;
- V – elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;
- VI – conferir graus, diplomas e outros títulos;
- VII – firmar contratos, acordos e convênios;
- VIII – aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;
- IX – administrar rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas Leis e nos respectivos estatutos;
- X – receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas. (LDB, Lei nº 9.394/96, art. 53).

Observa Souza (2007) que a LDB nº 9.394/96 descentralizou a parte administrativa e financeira, porém manteve a centralização política na égide do Estado, pois a coordenação, articulação de toda política nacional ficou na responsabilidade da União. A publicação de Lei promoveu para a educação brasileira apropriar-se de um instrumento global de orientação das políticas educativas, pois a lei presumiu o credenciamento periódico das universidades, a criação da autonomia, o regime jurídico e a avaliação (SOUZA, 2007).

A LDB nº 9.394/96 delibera as atribuições para o exercício da autonomia e menciona que caberá aos colegiados de ensino e de pesquisa decidir como procederão, dentro dos recursos orçamentários disponíveis. Segundo Souza (2007) sob o ponto de vista da autonomia das instituições, emerge a questão da gestão, a qual possui suma importância na sustentabilidade para Instituições de Ensino Superior (IES).

Conforme o MEC (2012) no que concerne às avaliações interna e externa da Educação Superior no Brasil está regulamentada pela Lei 10.861/2004, a qual criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que tem por finalidade três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.

O SINAES visa avaliar todos os aspectos que giram em torno do ensino, da pesquisa, da extensão, da responsabilidade social, do desempenho dos alunos, da gestão da instituição, do corpo docente, das instalações e de vários outros aspectos (MEC, 2012). Os processos avaliativos do SINAES são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e a operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Conforme o MEC (2012) o processo de avaliação leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente. As informações obtidas por meio do SINAES são utilizadas para orientação institucional de estabelecimentos de ensino superior e para embasar políticas públicas, e ainda, são úteis para a sociedade.

Entretanto, o SINAES avalia e analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes, levando em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente, além disso, reúne informações do ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes) e das avaliações institucionais dos cursos, que são informações utilizadas para embasar políticas públicas e como referência para estudantes sobre as condições de cursos e instituições. Entre as dez dimensões internas e externas do SINAES está o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que se destaca como um de seus principais eixos de referência.

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), em seu artigo 56, assegura que “as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”.

Em seu parágrafo único, garante que “os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.” Além disso, a referida lei exige que cada instituição estabeleça seus estatutos e regimentos, os quais prevêm, dentre outras matérias, as atribuições que competem aos seus reitores, porém não prescrevem as qualificações necessárias (LDBEN, 1996).

O cargo de Reitor somente pode ser ocupado por um professor do quadro permanente, desde que atenda ao disposto no artigo 16, inciso I, da Lei 5.540/68, alterada pela Lei 9.192/95: “o Reitor e o Vice-Reitor de universidade federal serão nomeados pelo Presidente da República e escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que

possuam título de doutor, cujos nomes figurem em listas tríplices organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal”. Segundo a legislação, é permitido que a instituição faça uma consulta à comunidade acadêmica. Entretanto, a decisão final quanto à nomeação reside na Presidência da República.

A Secretaria de Educação Superior (SESu) é unidade do Ministério da Educação responsável por planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da Política Nacional de Educação Superior. Assim, como é responsável da manutenção, supervisão e desenvolvimento das instituições públicas federais de ensino superior (IFES) e a supervisão das instituições privadas de educação superior, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), também são de responsabilidade da SESu (MEC, 2011)

Conforme o decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de Instituições de Educação Superior (IES) e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. O sistema federal de ensino superior compreende as Instituições Federais de Educação Superior (IFES), as Instituições de Educação Superior (IES) criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação superior. A competência para a função de regulação, supervisão e avaliação serão exercidas pelo Ministério da Educação, pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), e pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

Portanto, as Instituições de Ensino Superior (IES) compõem o chamado Sistema Federal de Ensino, e estão vinculadas ao Ministério da Educação, particularmente à Secretaria de Educação Superior (SESu), cujas funções, previstas na LDB, envolvem o planejamento, a orientação, a coordenação e a supervisão do processo de formulação e implementação da Política Nacional de Educação Superior. Inclui, também, a manutenção, supervisão e desenvolvimento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e a supervisão das instituições privadas de educação superior.

### 2.2.1 Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior (IES)

As reformas educacionais, promovidas nos séculos XX e XXI, nos anos 1980 e 1990, implantaram um novo modelo de organização e gestão da educação pública, mas específico nas universidades públicas federais, pois tal reforma visou ajustar essas instituições ao

paradigma gerencialista adotado na reforma do Estado e à lógica produtivista de privatização e mercantilização dos bens e serviços acadêmicos, assim, princípios como flexibilidade, diversidade e competitividade devem ser assumidos, com vistas à contenção dos gastos públicos (CHAVES, 2009).

A gestão estratégica para IES é aplicada da mesma forma que se aplica nas demais organizações, quaisquer que sejam seus fins. O contexto das IES possui algumas características específicas quanto à formulação, planejamento e gestão estratégica.

As organizações acadêmicas, mais especificamente universidades, são organizações complexas, classificadas na seguinte forma: ambigüidade de objetivos; serviço baseado na clientela; tecnologia problemática; profissionalismo e vulnerabilidade ao ambiente (FINGER, 1988).

Na visão de Souza (2007) ao longo dos anos, no Brasil não se criou nem um modelo gestão e nem modelos de IES definido, isto é, foram utilizados diversos modelos de países mais desenvolvidos. O mesmo autor observa “que os modelos de gestão que prevalecem num período da história estão intimamente relacionados como o momento econômico, social e político que determinada sociedade vivencia” (SOUZA, 2007, p. 47).

Para Meyer Júnior; Lopes (2004) as organizações universitárias, devido sua complexidade, demandam dos seus gestores uma capacidade criativa na formulação de modelos e abordagens gerenciais. Assim, “A universidade se constitui em um tipo singular de organização e essa característica conforma os seus processos administrativos, onde se inclui o processo de planejamento” (ATHANÁZIO, 2010, p.36).

Andrade (2002) sintetiza a complexidade das IES quando diz que:

- As universidades possuem, geralmente, suas metas institucionais definidas de uma maneira muito ampla, o que dificulta a definição e a operacionalização de objetivos;
  - Seus profissionais possuem um elevado grau de autonomia sobre suas atividades;
  - A complexidade de sua tecnologia impede que esta seja desenvolvida de uma forma padronizada e racional;
  - Sua estrutura é fragmentada e pouco sujeita a controles formais e está à mercê de conflitos de diferentes naturezas; e
- Seus processos de tomada de decisões estão disseminados ao longo de um grande número de unidades e atores (ANDRADE 2002, p. 15).

As organizações acadêmicas para Finger (1988, p.72 e 73) “São organizações altamente complexas em todos os seus aspectos e que, comparadas com outras organizações, necessitam de um modelo de análise diferenciado”.

No ponto de vista de Tachizawa; Andrade (1999) existe estratégias específicas e instrumentos particulares e singulares de cada IES que podem variar em função: das crenças, dos valores e estilos de gestão. Salientam, que para a implementação de um modelo de gestão

estratégica, é preciso criar comitês ou grupos de trabalho formados por técnicos e gestores que ocupem funções chaves na estrutura da IES, para a condução das atividades propostas (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999).

No contexto das IES, o percentual de falhas na tomada de decisões estratégicas por mantenedores e gestores da instituição é ainda muito elevado. Segundo Braga; Monteiro (2005) presume-se que o índice de sucesso nas decisões estratégicas sobre ações competitivas, investimentos, tecnologia, e marketing estejam abaixo de 50% no setor educacional.

Na compreensão de Costábile (2007) talvez falte para os administradores das IES conhecimentos suficientes e necessários para entender os problemas da instituição, o que proporciona para os administradores dificuldades em priorizar os objetivos e metas organizacionais, levando as decisões que não obedecem a uma ordem de prioridades a serem tomadas para a efetivação do PE.

Atribui-se esse insucesso, às decisões que são tomadas em níveis de incerteza muito elevados, há poucas informações mercadológicas, informações mal-interpretadas, falta de planejamento e conflitos de interesse na instituição (BRAGA; MONTEIRO, 2005).

Segundo Meyer Júnior; Lopes (2004) as IES necessitam desenvolver seu processo de planejamento o que implica na formulação e na implementação de estratégias combinando aspectos técnicos e políticos. A prática do PE nas IES exige habilidades de combinar as dimensões racionais e políticas com os aspectos subjetivos, como intuição e criatividade, para obter o sucesso do processo (ATHANÁZIO, 2010).

Na concepção de Costábile (2007), infelizmente, o PE não faz parte do cotidiano global e muito menos das ações pedagógicas na maioria das IES e, quando existe, é focado e trabalhado de forma diferenciada e geralmente deficiente. Pois, uma IES constitui-se de diversos cursos de graduação e com diferentes coordenações, fazendo com que as informações sejam desencontradas, refletindo um ambiente instável e turbulento, já que cada coordenação age de forma diferenciada.

Nos últimos anos, a universidade pública brasileira tem sido questionada sobre seus objetivos, sua estrutura e gestão, assim como sobre a eficiência e qualidade dos seus serviços. Na concepção de Cardoso (2003) esses questionamentos modernos têm-se manifestado nos gestores das IES, que a cada dia estão sendo surpreendidos e influenciados por um novo ambiente externo que têm afetado diretamente o dinamismo das instituições.

A esse respeito, o Ministério da Educação e Cultura (MEC), através do Art.16 do Decreto n.º 5.773 de 09 de maio de 2006, determina para as IES o Plano de Desenvolvimento

Institucional (PDI), o qual estabelece todas as estratégias, diretrizes, a serem adotadas por essas instituições.

No ponto de vista de Chaves (2009) as universidades públicas federais foram obrigadas pelo governo a adotar o paradigma da administração gerencial de resultados, de modo que vem estabelecendo com essas universidades contratos de gestão, formalizados por meio dos PDI, nos quais exige o cumprimento de metas e índices de produtividade para que possam fazer jus às verbas necessárias à sua manutenção.

Nesse sentido a legislação brasileira por meio do Decreto n.º 5.773/2006 contribui para promover o desenvolvimento institucional das IES, uma vez que as obriga a formalizar o documento PDI, que possibilita dinamizar os processos administrativos da gestão universitária.

### 2.2.2 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O PDI consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos, abrange um período de cinco anos, contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (MEC, 2011).

O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo como externo. Quando se tratar de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Se a IES tiver apresentado PDI quando do Credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual.

De acordo com a UFPR (2012) além de balizar internamente as ações institucionais, o PDI cumpre o papel de atender as seguintes bases legais:

Portaria do MEC 2.051, de 12/julho/2004, no Art. 15 que contempla as Comissões Externas de Avaliação das Instituições e os documentos que serão examinados: o Plano de Desenvolvimento Institucional. A Portaria do MEC 4.361, de 29/dezembro/2004, no Art. 3 que aborda sobre o Credenciamento e Recredenciamento das IES, um dos documentos que

deverão conter: o Plano de Desenvolvimento Institucional. O CONAE 2010 e o Sistema Nacional de Educação deve prover e Plano de Desenvolvimento Institucional construídos coletivamente e que contemplem os fins sociais e pedagógicos da instituição, as atividades pedagógicas e curriculares, a pesquisa e a extensão.

Diante desse contexto a publicação da Lei nº 10.861/2004 estabeleceu um novo Sistema de Avaliação do Ensino Superior, o SINAES, que busca: “Assegurar, entre outras coisas, a integração das dimensões internas e externas, particular e global, somativo e formativo, quantitativo e qualitativo e os diversos objetos e objetivos da avaliação” (MEC, 2004, p. 81-82).

Com o SINAES surge efetivamente a necessidade de planejamento nas IFES, uma vez que as bases legais obrigam as instituições a se definirem para que avaliação seja feita com base nisso. Assim, a avaliação exigiu o planejamento, ao contrário da iniciativa privada que promoveu o planejamento e levou à avaliação.

Portanto, emergiu a necessidade de introduzir como parte integrante do processo avaliativo das IES, o planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que deverá ser apresentado pela instituição na forma de novo processo no Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS) sempre que forem encaminhadas ao MEC as solicitações de autorização, credenciamento, recredenciamento, reconhecimento ou renovação de reconhecimento (MEC, 2012).

Como dispositivos legais de orientação à elaboração de PDI, destacam-se: Lei Nº 9.394/1996 (LDB), Lei Nº 10.861/2004, Decreto Nº 2.494/1998, Decreto No 3.860/2001, Decreto Nº 4.914/2003, Decreto Nº 5.154/2004, Decreto Nº 5.224/2004 e Decreto Nº 5.225/2004, Portaria MEC Nº 301/1998, Portaria MEC Nº 1.466/2001, Portaria MEC Nº 2.253/2001, Portaria MEC Nº 3.284/2003, Portaria MEC Nº 7/2004, Portaria MEC Nº 2.051/2004, Portaria MEC Nº 3.643/2004, Portaria MEC nº 4.361/2004, Resolução CES/CNE No 2/1998, Resolução CNE/CP No 1/1999, Resolução CES/CNE Nº 1/2001, Resolução CP/CNE Nº 1/2002 (art.7º), Resolução CES/CNE No 10/2002, Parecer CES/CNE Nº 1.070/1999.

A Portaria do MEC, nº 300 de 30 de janeiro de 2006, considera que o PDI é um documento institucional, elaborado para um período de cinco anos, e ainda, é o instrumento de gestão que identifica a IES, quanto à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e às atividades

acadêmicas e científicas que se desenvolve ou que pretende desenvolver. E ainda, elenca todos os dispositivos legais de orientação à elaboração do PDI (MEC, 2012).

Conforme MEC (2012) a edição do Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino, exige uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI.

O PDI tem suas raízes em duas atribuições definidas pela LDB que são de competência do MEC: credenciamento e avaliação institucional. Como em vários outros aspectos, a LDB enunciou estas atribuições, deixando seu detalhamento operacional para regulamentação posterior (SEGENREICH, 2005).

Para Souza (2007, p.79) “O PDI pauta-se por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Os seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional”. O conteúdo do PDI deverá estar ligado com a prática pedagógica e em função dos resultados do processo avaliativo a que for submetida à IES, o PDI é um instrumento de gestão flexível (SOUZA 2007).

Observa Picawy (2008, p.140) que o PDI “prevê a consolidação, a qualidade e o crescimento gradativo das funções de ensino, pesquisa e extensão, no qual se situam suas políticas e estratégias, cujas metas e desdobramentos em ações do seu cotidiano formalizam e complementam a estrutura do seu PDI”.

Entende-se que “O PDI passa a ser o ponto de partida, norteando o desenvolvimento da IES cumprindo, assim, o determinado nas exigências legais, com um documento essencial à gestão universitária e, conseqüentemente, à definição do modelo a ser implantado” (SOUZA, 2007, p. 85).

Na elaboração do PDI, devem ser considerados como princípio: a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral. O documento “Diretrizes para Elaboração do PDI”, da Secretaria de Educação Superior – Sesu/MEC, de dezembro de 2004, apresenta a orientação geral, contendo os eixos temáticos essenciais que devem compor um PDI.

O Decreto Presidencial N. 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de IES, apresenta no seu Art. nº 16, os itens que deverão constar do PDI:

- I. missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II. projeto pedagógico da instituição;

- III. cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;
- IV. organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;
- V. perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;
- VI. organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos alunos;
- VII. infraestrutura física e instalações acadêmicas com relação à biblioteca, laboratórios e plano de promoção de acessibilidade;
- VIII. oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;
- IX. oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e
- X. demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras (N. 5.773, de 9 de maio de 2006, art. 16).

A Portaria MEC N. 40, de 12 de dezembro de 2007 (art. 3º, art. 15, art. 26, art. 46, art. 57, art. 59 e art. 68), que instituiu o Sistema E-MEC (Sistema eletrônico de acompanhamento de processos que regulam a educação superior no Brasil), dispõe sobre a utilização do PDI no processo de avaliação institucional externa e dos cursos de graduação da Instituição.

São pressupostos básicos do PDI de acordo com a SAPIEnS (2004), as IES devem apresentar os seguintes anexos ao PDI: projetos de cursos previstos para o primeiro ano de vigência de PDI; regimento ou estatuto, de acordo com a natureza da instituição e outros documentos relevantes e complementares ao PDI; a construção do PDI deverá se fazer de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade, no processo de sua elaboração.

O PDI deverá ser apresentado pela instituição na forma de novo processo no Sistema SAPIEnS, no momento em que solicitar ao MEC, por intermédio do Sistema SAPIEnS, o credenciamento ou credenciamento periódico de IES ou autorização de cursos superiores de graduação, tecnológicos, seqüenciais, ou credenciamento de Instituição para a oferta de ensino a distância, ou autorização de cursos fora de sede para as universidades (SAPIEnS, 2004).

Com o objetivo de apoiar as Instituições no trabalho de elaboração do PDI, a SESu/MEC e o SETEC/MEC sugerem um formulário contendo as dimensões que virão a ser analisadas por elas.

O Quadro 6 apresenta os Eixos Temáticos Essenciais do PDI:

(Continua)

|  |
|--|
| <p><b>1. PERFIL INSTITUCIONAL</b></p> <p><b>1.1 Perfil Institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breve Histórico da IES</li> <li>• Inserção Regional</li> <li>• Missão</li> <li>• Finalidades</li> <li>• Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma)</li> <li>• Área (s) de atuação acadêmica</li> <li>• Responsabilidade Social da IES (Enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região)</li> <li>• Políticas de Ensino</li> <li>• Políticas de Extensão e Pesquisa (Para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas)</li> </ul>   |
| <p><b>2. GESTÃO INSTITUCIONAL</b></p> <p><b>2.1. Organização Administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico.</li> <li>• Órgãos Colegiados: atribuições, competências e composição.</li> <li>• Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.</li> <li>• Autonomia da IES em relação à Mantenedora.</li> <li>• Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas (mecanismos institucionais de interação com o mundo do trabalho e a prática social).</li> </ul> <p><b>2.2. Organização e Gestão de Pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho.</li> <li>• Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI.</li> <li>• Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão.</li> </ul> <p><b>2.3. Políticas de atendimento aos discentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas).</li> <li>• Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico).</li> <li>• Organização estudantil (Espaço para participação e convivência estudantil).</li> <li>• Acompanhamento dos egressos.</li> </ul> |

(Continuação)

### **3. ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA**

#### **3.1. Organização Didático-Pedagógica**

Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:

- Perfil do egresso;
- Seleção de conteúdos;
- Princípios metodológicos;
- Processo de avaliação;
- Práticas pedagógicas inovadoras;
- Políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares;
- Políticas e práticas de Educação à Distância (para as IES que propõem desenvolver essa modalidade);
- Políticas de educação inclusiva (PNE-Portadores de Necessidades Especiais).

#### **3.2. Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e à Distância)**

As Instituições, ressalvada a modalidade de ensino a distância, deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir:

Continuação

- Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia);
- Sequenciais (formação específica, complementação de estudos);
- Programas Especiais de Formação Pedagógica;
- Pós-Graduação (*lato sensu*);
- Pós-Graduação (*stricto sensu*);
- Programas de Extensão;
- Programas de Pesquisa;

### **4. INFRA-ESTRUTURA**

- Infra-estrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros);
- Infra-estrutura acadêmica (quantificar acervo por área de conhecimento, recursos tecnológicos, áudio visual, rede de computadores, informatização e outros); - Adequação da infra-estrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais;
- Estratégias e meios para comunicação interna e externa (explicitar os meios de comunicação utilizados pela IES para atingir a comunidade interna e a sociedade em geral);
- Cronograma de expansão da infra-estrutura para o período de vigência do PDI.

### **5. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS**

- Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI;
- Estratégia de gestão econômico-financeira;
- Planos de investimentos;
- Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).

(Conclusão)

## 6. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e extensão, Planejamento e Gestão (descrever a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo);

- Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES;
- Formas de utilização dos resultados das avaliações.

## 7. ANEXOS

Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI.

**Nota:** Os projetos dos cursos aqui elencados, para os quais está sendo solicitada autorização de funcionamento, embora integrando o PDI, deverão constituir arquivos específicos anexados em local apropriado, nas Pastas Eletrônicas da Instituição, no sistema SAPIEnS/MEC.

### Quadro 6 - Eixos temáticos essenciais do PDI

Fonte: SAPIENS/DESUP/SESU/MEC/2012

Entretanto, os eixos temáticos relacionados, deverão estar presentes, pois serão tomados como referenciais das análises subseqüentes, que se realizarão por comissão designada pela SESu/MEC e SETEC/MEC para este fim. Cabe ressaltar que o texto do PDI deverá ser conciso e claro, e os dados devem apresentar informações importantes para a análise de mérito da proposta e que permitam também, tanto à IES como ao MEC, identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas (SAPIENS, 2004).

Em síntese, o documento PDI deve apresentar a identidade e os objetivos da instituição, os princípios educacionais, as ações, as metas, os prazos e os resultados a serem alcançados para um período de cinco anos. O PDI pode ser considerado como um excelente instrumento de gestão para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Considerando os temas abordados ao longo da apresentação do referencial teórico, elaborou-se o Quadro 7, como forma de sintetizar e destacar os aspectos mais importantes na construção desse trabalho.

(Continua)

|                                       |  |                         |
|---------------------------------------|--|-------------------------|
| Instituições de Ensino Superior (IES) | <p>As Instituições de Ensino Superior (IES) compõem o chamado Sistema Federal de Ensino, e estão vinculadas ao Ministério da Educação, particularmente à Secretaria de Educação Superior (SESu).</p>   | MEC, 2012.              |
|                                       | <p>A LDB N.º 9.394/1996 estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Os órgãos administrativos, a âmbito federal são: o Ministério da Educação e o Conselho Nacional de Educação (CNE).</p> <p>A organização administrativa, pedagógica e curricular a âmbito do sistema federal de ensino superior, são: as instituições de ensino mantidas pela União, as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação.</p>   | LDB/Lei N.º 9.394/1996. |
|                                       | <p>A LDB/96 desencadeia uma série de reformulações na política das instituições de educação superior brasileiras. Pela primeira vez, o sistema educacional é enquadrado na regras de mercado de um país com exigências de crescimento, até então desconectada de todo um desenvolvimento econômico.</p>  | Picaway, 2008.          |
|                                       | <p>A reforma educacional dirigida pelo MEC contava com dois pilares: a Emenda Constitucional nº 14 e a Lei nº 9.394/96, reconhecida como a Nova Lei de Diretrizes de Base da educação nacional, cuja alicerçou primeira vez na história brasileira, a educação no tripé do ensino, da pesquisa e da extensão.</p> <p>Sob o ponto de vista da autonomia das instituições, emerge a questão da gestão, a qual possui suma importância na sustentabilidade para Instituições de Ensino Superior.</p>  | Souza, 2007.            |
|                                       | <p>As avaliações interna e externa da Educação Superior no Brasil estão regulamentadas pela Lei 10.861/2004.</p> <p>O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) tem por finalidade três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, em relação a todos os aspectos que giram em torno do ensino, da pesquisa, da extensão, da responsabilidade social, do desempenho dos alunos, da gestão da instituição, do corpo docente, das instalações e de vários outros aspectos.</p> | Lei 10.861/2004 do MEC  |

(Continuação)

|                           |   |                                |
|---------------------------|---|--------------------------------|
| Gestão Estratégica na IES | <p>As reformas educacionais, nos anos 1980 e 1990, implantaram um novo modelo de gestão da educação pública, mas específico nas universidades públicas federais. As universidades públicas federais foram obrigadas pelo governo a adotar o paradigma da administração gerencial de resultados, de modo que vem estabelecendo com essas universidades contratos de gestão, formalizados por meio dos PDI, nos quais exige o cumprimento de metas e índices de produtividade para que possam fazer jus às verbas necessárias à sua manutenção.</p>                   | CHAVES, 2009                   |
|                           | <p>Ao longo dos anos, no Brasil não se criou nem um modelo de gestão e nem modelos de IES definido, observa-se que os modelos de gestão prevalecem o período da história, que estão intimamente relacionados com o momento econômico, social e político que determinada sociedade vivencia.</p>   | Souza, 2007.                   |
|                           | <p>Talvez falta para os administradores das IES conhecimentos suficientes e necessários para entender os problemas da instituição, o que proporciona para os administradores dificuldades em priorizar os objetivos e metas organizacionais, levando as decisões que não obedecem a uma ordem de prioridades a serem tomadas para a efetivação do PE.</p> <p>Infelizmente, o PE não faz parte do cotidiano global e muito menos das ações pedagógicas na maioria das IES e, quando existe, é focado e trabalhado de forma diferenciada e geralmente deficiente.</p> | Costáble, 2007.                |
|                           | <p>A prática do PE nas IES exige habilidades de combinar as dimensões racionais e políticas com os aspectos subjetivos, como intuição e criatividade, para obter o sucesso do processo.</p>   | Athanázio, 2010.               |
|                           | <p>O MEC determina para as IES o PDI, o qual estabelece todas as estratégias, diretrizes, a serem adotadas por essas instituições.</p>  | Decreto n.º 5.773/2006 do MEC. |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) | <p><b>Bases legais do PDI:</b></p> <p>MEC lei 2.051/2004, no Art. 15: contempla as Comissões Externas de Avaliação das Instituições e os documentos que serão examinados, entre eles o PDI.</p> <p>Portaria do MEC 4.361/2004, no Art. 3: aborda sobre o Credenciamento e Recredenciamento das IES e os documentos que deverão conter entre eles o PDI.</p> <p>CONAE – Conferência Nacional da Educação 2010: O Sistema Nacional de Educação deve prover (...) e <i>Plano de Desenvolvimento Institucional</i> (...).</p> <p>Lei nº 10.861/2004: estabelece o novo Sistema de Avaliação do Ensino Superior (SINAES). Sendo que o PDI é parte integrante do processo avaliativo das IES.</p> <p>Decreto n. 5.773/2006: 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, exige uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI.</p> <p>Portaria MEC nº 40/2007: institui o Sistema E-MEC (Sistema eletrônico de acompanhamento de processos que regulam a educação superior no Brasil), dispõe sobre a utilização do PDI no processo de avaliação institucional externa e dos cursos de graduação da Instituição.</p> | <p>MEC 2.051/2004.<br/>Portaria do MEC 4.361/2004.<br/>CONAE, 2010.<br/>Lei nº 10.861/2004.<br/>Decreto nº. 5.773/2006.<br/>Portaria MEC nº. 40/2007.</p> |
|  | <p>O PDI consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos, abrange um período de cinco anos, contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento.</p>   | <p>MEC, 2012.</p>   |
|  | <p>O PDI prevê a consolidação, a qualidade e o crescimento gradativo das funções de ensino, pesquisa e extensão, no qual se situam suas políticas e estratégias, cujas metas e desdobramentos em ações do seu cotidiano formalizam e complementam a estrutura do seu PDI.</p>  | <p>Picawy, 2008.</p>  |
|  | <p>O PDI passa a ser o ponto de partida, norteador do desenvolvimento da IES cumprindo, assim, o determinado nas exigências legais, com um documento essencial à gestão universitária e, conseqüentemente, à definição do modelo a ser implantado.</p>   | <p>Souza, 2007.</p>   |

Quadro 7 - Resumo dos Aspectos mais Importantes na Construção do Trabalho

O PDI é reconhecido pelas instituições devido aspecto legal, no sentido que o MEC exige como requisito básico nos atos de credenciamento e recredenciamento das IES. Porém, não basta as IFES somente visar atender a legislação, é preciso disseminar a cultura de planejar na instituição. Para isto, se faz necessário ter uma visão holística do processo do PDI,

isto é, reconhecer o verdadeiro papel do PDI na instituição, entre outros papéis que o PDI assume, cabe destacar: dinamizar a gestão, buscar a evolução dos processos pedagógicos e gerenciais, facilitar a ação do gestor; e possibilitar o desenvolvimento das atividades acadêmicas de maneira qualificada.

Portanto, utilização do PDI na gestão da IFES é uma forma de garantir que os objetivos organizacionais sejam atingidos, só que para isso, é necessário quebrar alguns paradigmas, como: aperfeiçoar as ações de transparência e divulgação do PDI; desenvolver mecanismos de controle e avaliação do PDI; divulgar o acesso a informação; sensibilizar a comunidade universitária; capacitar os gestores para a gestão e outros. Entretanto, no decorrer do processo do PDI esses paradigmas se não quebrados passam a ser vistos como entraves e dificuldades para o desenvolvimento do processo nas IFES, que muitas vezes as levam ao descrédito do PDI, que passam somente a atender a legislação

## **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Neste capítulo está descrito o método que foi utilizado em cada etapa para a obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

Para Severino (2007), o método indica como se pretende proceder na investigação e exposição da pesquisa, conduz uma pesquisa e tem por finalidade analisar idéias, informações, resultados, limitações ou distorções de sua utilização. De acordo com Vergara (2006) ao escolher o método de pesquisa, o pesquisador deverá ter em mente o que pretende pesquisar, e o que espera descobrir e aprender com a pesquisa.

### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

A pesquisa classifica-se como descritiva, possui como principal objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1999). A pesquisa descreveu as percepções da equipe de planejamento da UFSM e UFPR que realizaram atividades para a elaboração, a sensibilização, o controle, a avaliação e o implementação do PDI . Assim, quantos aos fins, objetivos ou ao tipo de estudo esta pesquisa foi descritiva (VERGARA, 2006; GIL, 1999; TRIVIÑOS, 2008).

Quanto à forma de abordagem caracteriza-se como qualitativa, em razão dos objetivos previamente definidos. Segundo Bogdam (1982, apud TRIVIÑOS, 2008) a pesquisa qualitativa de tipo fenomenológico, tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave. A pesquisa pode ser classificada como descritiva, onde o processo é o objeto da pesquisa. Ainda, o pesquisador participa diretamente, compreendendo e interpretando os fatos a partir de observações, contatos com grupos, entrevistas e análise de documento e bibliografia (CONDURÚ; PEREIRA, 2006).

Este estudo fez o uso do processo de triangulação, pois no âmbito das ciências sociais, a triangulação pode ser definida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar o mesmo fenômeno (VERGARA, 2005). A triangulação, também chamada de abordagem multimétodos, pode ser discutida e explorada com base em dois pontos de vista: como estratégia para o alcance da validade do estudo e como uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas, novos conhecimentos (VERGARA, 2005).

No que diz respeito aos meios de investigação e aos procedimentos técnicos adotados, este estudo utilizou a pesquisa documental e estudo de caso (VERGARA, 2006; GIL, 1999).

A pesquisa foi realizada em documentos internos da UFSM e UFPR que dizem respeito ao objeto do estudo. Segundo Vergara (2006, p. 48), “pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos circulares, ofícios entre outros documentos internos”.

De acordo com Yin (2005, p. 109) “As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentais, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. Este estudo realizou um estudo de caso (YIN, 2005; TRIVIÑOS, 2008), por se tratar de duas IFES com caráter de profundidade e detalhamento. A pesquisa visou transformar os dados em informações que possam auxiliar na compreensão das experiências de elaboração dos PDIs, no contexto de duas Universidades Federais da Região Sul do Brasil. Assim, foram estudadas as Universidades: Universidade Federal Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal do Paraná (UFPR).

### **3.2 Abrangência do Estudo**

No que se refere à dimensão de tempo, segundo Cooper; Shindler (2003), os estudos transversais são feitos uma vez e representam um instantâneo de um determinado momento. Quanto ao prazo, a pesquisa visou analisar a elaboração e acompanhamento dos PDIs de duas Universidades Federais da Região Sul, UFSM e UFPR no período atual. O que concerne à vigência dos PDIs, na UFSM o período de vigência é 2011-2015 e na UFPR a vigência é 2012-2016, sendo que as duas instituições estão em fase de andamento.

A escolha das duas universidades foi intencional, uma vez que partiu de uma sugestão da Equipe da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) da UFSM, reconhecendo a importância de investigar os mecanismos adotados pelas IFES para o desenvolvimento do PDI, em específico a UFSM e a UFPR.

Assim, para este estudo foram pesquisadas as IFES: a UFSM que desenvolveu o primeiro planejamento estratégico em 1998, levando a um expressivo crescimento de todas as suas atividades: ensino, pesquisa e extensão, e o primeiro PDI foi elaborado em 2001; e a UFPR por ser centenária, possui muita experiência no campo de planejamento e a avaliação, sendo que a experiência da instituição em PDI é desde 2002.

As IFES pesquisadas possuem as seguintes características: estrutura administrativa é semelhante nas duas universidades; as duas universidades pertencem à Região Sul; as duas universidades foram fundadas há mais de 50 anos; as duas universidades estão no 3º PDI; as duas universidades participam da Associação de Universidades Grupo Montevideu (AUGM) e as duas universidades possuem condições de contribuir para o processo do PDI em IFES.

### **3.3 Sujeitos**

Os sujeitos foram os Pró-Reitores de Planejamento da UFSM e UFPR, que geralmente são os coordenadores da equipe de planejamento e os Técnico-Administrativos da Educação (TAEs) que realizaram e realizam atividades do PDI na instituição, assim, os TAEs foram escolhidos intencionalmente pelo Coordenador da Equipe.

De acordo com Vergara (2006, p.53), "sujeito são as pessoas que fornecerão os dados de que você precisa". Com o intuito de preservar a identidade dos respondentes, não foram divulgados os nomes dos coordenadores e servidores das IFES do presente estudo.

Os sujeitos pesquisados da UFSM trabalham na Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), mais especificamente trabalham na Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional (COPLAI) e na Coordenadoria de Planejamento Informacional (COPLIN).

Os sujeitos pesquisados da UFPR atuam na Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, este órgão é responsável pelo planejamento e avaliação institucionais, pelo controle orçamentário e pela administração financeira, e sujeitos especificamente trabalham na Coordenadoria de Planejamento Institucional (CPI).

### **3.4 Instrumento de Coleta de Dados**

O instrumento de pesquisa foi elaborado pela própria pesquisadora que se utilizou da ferramenta do Google Docs para estruturar, enviar e reunir a coleta de dados do instrumento de pesquisa. As perguntas do instrumento foram elaboradas com base no problema, nos objetivos e nas perguntas de pesquisa, com o foco no perfil da equipe de planejamento, na elaboração, implementação e dificuldades do PDI.

Foram aplicados os instrumentos de pesquisa ao coordenador e aos técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Planejamento das instituições em estudo, sujeitos desse estudo.

Nesta pesquisa foram elaborados dois instrumentos para a coleta de dados, um para ser aplicado aos coordenadores e outro para equipe de planejamento das instituições pesquisadas.

O instrumento de pesquisa no Modelo A foi aplicado aos coordenadores. Esse instrumento totalizou 34 perguntas abertas, que estava composto de duas partes:

- 1ª) Perfil da equipe de planejamento, com 16 perguntas abertas; e
- 2ª) Elaboração, implementação e dificuldades do PDI, composto de 18 perguntas abertas.

O instrumento de pesquisa no Modelo B foi aplicado aos técnico-administrativos que formam a equipe de planejamento. Esse instrumento totalizou 28 perguntas abertas, que estava composto de duas partes:

- 1ª) Perfil da equipe de planejamento, com 9 perguntas abertas; e
- 2ª) Elaboração, implementação e dificuldades do PDI, composto de 19 perguntas abertas.

#### 3.4.1 Tipos de Dados

A coleta de dados primários foi realizada por meio de aplicação do instrumento de pesquisa, sendo que os sujeitos da pesquisa foram os Pró-Reitores de Planejamento e os TAEs da UFSM e UFPR.

A coleta de dados secundários ocorreu por meio de consultas ao documento do PDI, trabalhos científicos, arquivos das instituições em estudo ou órgãos ligados a elas, principalmente Pró-Reitoria de Planejamento, publicações científicas, periódicos nacionais e internacionais, revistas especializadas, dissertações, teses e pesquisa via *web*.

#### 3.4.2 Forma de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio do instrumento de pesquisa, utilizando a internet. O instrumento para coleta de dados foi enviado para o e-mail dos Pró-Reitores de Planejamento das IFES pesquisadas, que repassaram o instrumento aos Técnico-administrativos da UFSM e UFPR.

A coleta de dados foi programada para o recebimento de cinco instrumentos de pesquisas, sendo houve o recebimento de quatro instrumentos.

O quadro 8 mostra a coleta de dados da UFSM e UFPR.

| <b>Instrumentos de Pesquisa Enviados</b>  |   |             |   |
|---|---|-------------|---|
| UFSM                                      |   | UFPR        |   |
| Coordenador                               | 1 | Coordenador | 1 |
| TAEs                                      | 4 | TAEs        | 4 |
| Total                                     | 5 | Total       | 5 |
| <b>Instrumentos de pesquisa recebidos</b> |   |             |   |
| UFSM                                      |   | UFPR        |   |
| Coordenador                               | 1 | Coordenador | 1 |
| TAEs                                      | 3 | TAEs        | 3 |
| Total                                     | 4 | Total       | 4 |

Quadro 8 - Coleta de dados da UFSM e UFPR.

Resumidamente a Figura 2 mostra a descrição da coleta de dados desta pesquisa.

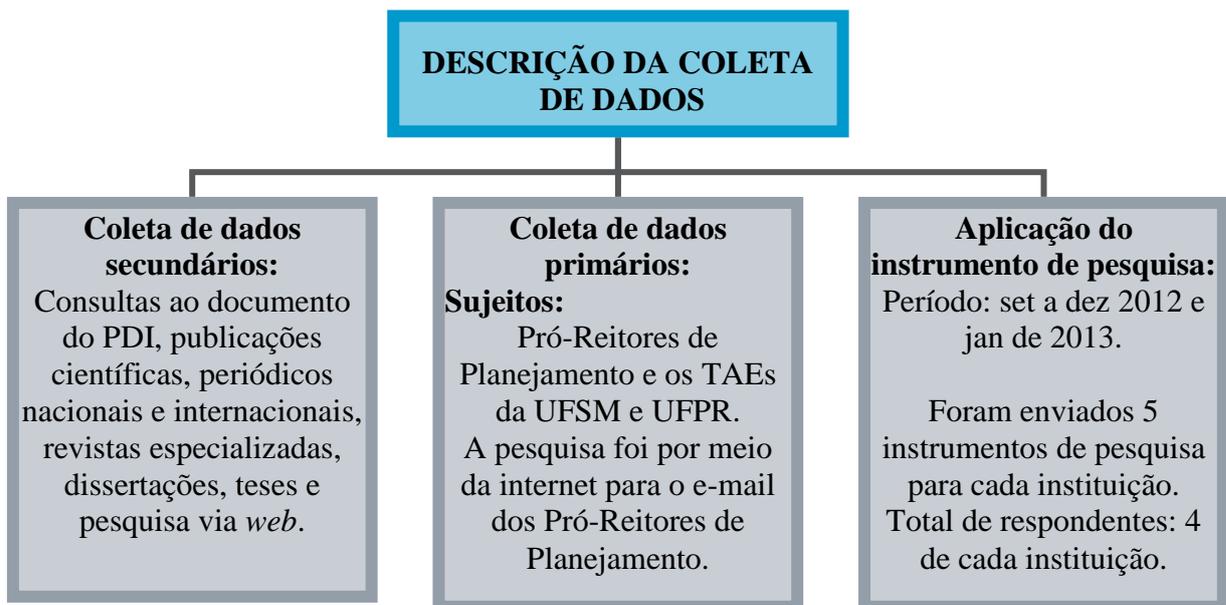


Figura 2 - Descrição da Coleta de Dados

A pesquisa foi encaminhada pela primeira vez no mês de setembro de 2012, o prazo estipulado para as IFES pesquisadas devolver o instrumento respondido foi de 30 dias, mas não houve o retorno neste período. Portanto, foi necessário um segundo encaminhamento da pesquisa para as IFES, que foi no mês de dezembro de 2012, reforçando a contribuição das IFES na pesquisa, assim, efetivamente a coleta de dados ocorreu durante os meses de setembro a dezembro 2012 e janeiro de 2013.

A coleta de dados foi realizada com os coordenadores atuantes no presente momento da pesquisa, como também, aos servidores que participaram e participam do processo nos últimos anos.

### 3.5 Análise dos dados

A fim de compreender como ocorreu a elaboração das estratégias para o desenvolvimento do PDI, e ainda, identificar quais as similaridades e divergências do processo do PDI na UFSM e UFPR, foi aplicado o instrumento de coleta de dados aos coordenadores e TAEs.

De acordo com Vergara (2005, p. 15) “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. A descrição dos casos foi feita por meio de análise individual.

Basicamente a análise dos dados de uma pesquisa é realizada três etapas básicas, que são: a pré-análise, que se refere à seleção do material e definição dos procedimentos; a exploração do material e definição dos procedimentos; a exploração do material, que está afeta à implementação dos procedimentos; e o tratamento e interpretação dos dados (BARDIN, 2006).

Para interpretação os dados foi realizada a partir da determinação de três categorias de análise dos PDIs: elaboração; implementação e controle; e dificuldades, assim, buscou descrever e interpretar os dados do processo nas IFES em estudo.

A grade de análise escolhida para este estudo foi a grade fechada, na qual as categorias e sub-categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa são preliminarmente definidas pelo pesquisador de acordo com a literatura existente sobre o tema (VERGARA, 2005).

O Quadro 9 mostra a Categoria de Análise dos PDIs.

(Continua)

| <b>Categorias</b> | <b>Sub-categorias</b>          | <b>Descrição</b>  |
|-------------------|--------------------------------|---|
| Elaboração        | Processo de elaboração do PDI. | 1- Descrever os cursos de ações/opções estratégicas.<br>2- Sintetizar as fases do processo de elaboração do PDI.<br>3- Descrever as fases do processo de sensibilização da comunidade universitária: reuniões, seminários, fóruns e outros eventos. |
|                   | Metodologia                    | 1- Descrever a metodologia adotada e as ideias que fundamentam.   |

(Conclusão)

| <b>Categorias</b>                   | <b>Sub-categorias</b>   | <b>Descrição</b>   |
|-------------------------------------|---|--|
|                                     |   | 2- Descrever a visão dos Coordenadores em relação à metodologia utilizada no PDI da instituição.   |
| Implementação, Controle e Avaliação | Processo de implementação do PDI  | 1- Descrever o processo desenvolvido na implementação do PDI na instituição..<br>2- Descrever a concepção dos coordenadores e das Equipes de Planejamento sobre o processo de implementação do PDI na instituição.   |
|                                     | Processo de Controle e Avaliação do PDI   | 1- Descrever o processo desenvolvido para o controle e avaliação do PDI.<br>2- Descrever a concepção dos coordenadores e das Equipes de Planejamento sobre o processo de controle e avaliação do PDI na instituição. |
| Dificuldades                        | Dificuldades apresentadas na elaboração, na implementação e no controle do PDI. | 1 Descrever as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de elaboração, implementação e controle do PDI na instituição.   |

**Quadro 9 - Categorias de Análise dos PDIs**

Para Yin (2005) a melhor maneira de conduzir uma análise de estudo de caso é ter uma estratégia analítica geral, e ainda acrescenta três estratégias específicas que são: basear-se em proposições teóricas, pensar sobre explanações concorrentes e desenvolver uma descrição de caso. Para fazer a interpretação será realizada uma ordenação de informações, sendo que o intuito é manter a integração da interpretação em todas as etapas da pesquisa.

Assim, o tratamento para interpretação dos dados da pesquisa constou de duas etapas: agregação e síntese. A agregação das respostas em relação aos elementos, categorias e subcategorias pesquisadas. A síntese consistiu na filtragem das percepções mais significativas dentro do aspecto ou enfoque observado. A interpretação foi feita com base nas relações entre as categorias.

### **3.6 Limitações do Estudo**

Como todo o estudo está sujeito as limitações, são destacadas as mais importantes da pesquisa: o estudo está limitado a duas IFES; a conclusão e os dados colecionados para este estudo não poderão ser generalizados além das organizações estudadas, limitando com isso a

aplicação para outras organizações; e devido à natureza descritiva do estudo, a pesquisa também se limita à capacidade dos respondentes para descrever suas percepções.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Para subsidiar a discussão, neste capítulo será abordada a caracterização das Universidades pesquisadas, e logo em seguida, serão expostos os dados obtidos na pesquisa, os quais serão descritos, analisados, discutidos e interpretados à luz do referencial teórico proposto para o estudo. Os dados estão apresentados por Universidade e por categorias, de maneira a destacar os resultados de pesquisa.

### **4.1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**

A UFSM foi idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria, instalada solenemente em 18 de março de 1961. A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação (UFSM, 2012).

A Instituição possui dez Unidades universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM – CESNORS, e UDESSM - Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins/RS. Da estrutura da Universidade, fazem parte também três Escolas de Ensino Médio e Tecnológico: Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (UFSM, 2012).

A UFSM oferece cursos de graduação e pós-graduação nas mais diferentes áreas do conhecimento e conta com diversos órgãos de apoio às atividades acadêmicas, como: dois Restaurantes Universitários; Biblioteca Central e setoriais, Hospital-Escola; Hospital de Clínicas Veterinárias; Farmácia-Escola; Museu Educativo; Planetário; Usina de Beneficiamento de Leite; Orquestra Sinfônica. Também, conta órgãos suplementares (UFSM, 2011).

De acordo com o art. 9º, do Estatuto da UFSM (2011) a administração e a coordenação das atividades da UFSM far-se-á em três níveis: (i) Superior, composto pela Reitoria e Conselhos Superiores; (ii) Intermediário, composto pelas Unidades e Órgãos Suplementares; e (iii) Inferior, composto pelos Departamentos.

No ensino presencial, a UFSM oferece cursos/habilitações de graduação e Cursos de Pós-Graduação permanentes, doutorado, mestrado e especialização; nas unidades de ensino médio, técnico e tecnológico, acontecem as modalidades de ensino médio, técnico e tecnológico, agregando recentemente o ensino de pós-graduação profissional, na modalidade de mestrado. Além disso, os colégios atuam na educação continuada de nível técnico e no ensino de jovens e adultos.

A Instituição incorporou o ensino à distância no ano de 2004. O credenciamento para atuar nessa modalidade de ensino deu-se pela implementação do Curso de Graduação em Educação Especial (licenciatura) e do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Educação Especial – Audiocomunicação e Deficientes Mentais (UFSM, 2011).

#### 4.1.1 Perfil da Equipe de Planejamento da UFSM

A Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) coordena as atividades de planejamento, orçamento e modernização administrativa no âmbito da Universidade, emite parecer sobre convênios, contratos, ajustes e acordos. Realiza a análise das informações internas e externas à universidade necessárias à avaliação do esforço educacional e à tomada de decisão. Atualmente sua estrutura está composta:

- Pró-Reitor;
- Assistente;
- Secretaria Administrativa;
- Coordenadoria de Planejamento Administrativo;
- Coordenadoria de Planejamento Econômico;
- Coordenadoria de Planejamento Informacional;
- Coordenadoria de Projetos e Convênios; e
- Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional.

As coordenadorias que este estudo investigou foram a Coordenadoria de Planejamento Informacional (COPLIN) e a Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional (COPLAI) da UFSM.

É competência da COPLIN: Planejar e operacionalizar (modelo Teórico), junto ao Centro de Processamento de Dados, a obtenção de variáveis necessárias à geração de indicadores das diferentes áreas da Instituição; Consolidar mecanismos de recuperação e tratamento de informação; Manter atualizados os bancos de dados sob a responsabilidade da PROPLAN;

Supervisionar a constante atualização dos bancos de dados exercida pelas diversas Subunidades da Instituição; Prestar informações estatísticas a órgãos governamentais e outras Instituições/Empresas. A COPLIN conta com o trabalho de dois servidores técnico-administrativos.

A COPLAI tem como missão “Promover e apoiar a CPA/UFSM na realização da avaliação periódica das atividades desenvolvidas na Universidade, apoiando na realização de diagnóstico propositivo e socializando os resultados a fim de subsidiar o planejamento e a tomada de decisão para a melhoria da qualidade institucional”. A COPLAI conta com o trabalho de dois servidores técnico-administrativos.

Na concepção de Moscovici (2003), uma equipe são várias pessoas trabalhando juntas, num mesmo projeto, para um mesmo objetivo. Entende-se que aliar o desejo de realização profissional e pessoal com a vontade de atingir o objetivo comum, a meta, de modo que o talento de cada um poderá ser multiplicado (MOSCOVICI, 2003).

Frente à importância do exposto, e também da qualificação profissional dos servidores, esta seção fará uma breve caracterização da Equipe de Planejamento/UFSM, nos seguintes aspectos: formação da equipe; objetivos, metas, planejamento e outras atividades diárias que envolvem o PDI.

- Formação profissional dos integrantes e experiência

Os servidores da Equipe de Planejamento/UFSM, que participaram da pesquisa foram os servidores que atuam na COPLIN e COPLAI, isto é, são os que estão diretamente ligados à ação de planejar.

A Coordenadora possui graduações em Matemática Licenciatura e Administração Bacharelado, Mestrado em Engenharia de Produção e Doutorado em Agronegócios.

Os TAEs possuem graduação em Administração Bacharelado, dois possuem Mestrado em Engenharia de Produção e um Especialização em Controle, Monitoramento e Avaliação no Setor Público.

Em relação ao tempo de experiência na elaboração do PDI na Instituição, dois integrantes possuem mais de dez anos e um possui dois anos de experiência.

- Participação em eventos, seminários e cursos

No que diz respeito à participação em eventos e pesquisas relacionados ao tema PDI em IES a Equipe foi unânime ao afirmar que participam, porém em baixa frequência, a Equipe relatou que participaram de oficinas de elaboração durante o processo do PDI.

No que se refere a seminários e cursos de capacitação para servidores da Instituição em relação a Planejamento, de acordo com a Coordenadora há também, realização de cursos semestralmente.

- Concepção em relação ao número de integrantes da equipe

A pesquisa investigou como a Equipe de Planejamento e a Coordenadora concebem o número de pessoas que fazem parte da Equipe. A pesquisa evidenciou que tanto a Equipe quanto a Coordenadora mencionaram a necessidade de ter maior número de integrantes na Equipe de Planejamento/UFSM. Na concepção da Equipe, o aumento de integrantes pode facilitar o conhecimento do PDI pela comunidade universitária, pode criar maior envolvimento de representantes de outros segmentos e pode facilitar o desenvolvimento das atividades do PDI. No entendimento da Coordenadora vai otimizar as atividades.

- Pontos fracos e pontos fortes

A pesquisa visou obter informações sobre os pontos fracos e fortes da Equipe de Planejamento da UFSM.

A Coordenadora fez um breve relato sobre as forças que influenciam no desenvolvimento do PDI na Instituição, a principal fragilidade ressaltada foi o fato do grupo ser muito pequeno, isso acarreta sobrecarga de trabalho para a equipe e também pode gerar o atendimento deficitário em alguma situação. Da mesma forma, a Equipe de Planejamento/UFSM também apontou como um ponto fraco a carência de pessoal.

A Equipe de Planejamento/UFSM destacou que os pontos fortes são o conhecimento técnico, a eficiência, a experiência da equipe para elaboração do PDI.

- Realização das atividades no dia-a-dia

Conforme relato da Coordenadora da Equipe de Planejamento/UFSM foi possível identificar como se organiza a Equipe, no dia-a-dia, para realização das atividades do PDI, foram analisados sete aspectos:

- 1) Tempo e período: No momento da elaboração do PDI todos da Equipe dedicam seu tempo integral de trabalho, com as atividades da elaboração do PDI.
- 2) Participantes: Três pessoas atuam diretamente em todas as atividades e uma pessoa atua nas capacitações e implementação do planejamento em alguma unidade da instituição.
- 3) Pautas: Organiza-se de acordo com a etapa do processo.
- 4) Registros dos objetivos e as metas: A Equipe de Planejamento/UFSM define os objetivos no início do processo, os quais desejam obter no desenvolvimento do PDI na instituição.
- 5) Descrição clara das ações a serem executadas, com prazos: A pesquisa mostrou que a cada nova etapa do processo, a primeira medida é a elaboração de um cronograma.
- 6) Descrição clara das ações a serem executadas, com responsabilidades definidas: todos atuam nas etapas do processo, devido à equipe ser pequena.
- 7) Histórico de erros e acertos: Visando a implementação de melhorias ao próprio processo de planejamento e procurando facilitar os próximos ciclos de planejamento, a pesquisa mostrou que a Equipe de Planejamento/UFSM faz o registro das reuniões em atas, e as estratégias são avaliadas e incorporadas no processo.

#### 4.1.2 1ª Categoria de Análise do PDI - Elaboração

A Elaboração é a primeira categoria de análise dos PDIs da pesquisa, de modo que para examinar criteriosamente os cursos de ações, as opções estratégicas, as fases do processo de elaboração, o processo de sensibilização da comunidade universitária e outras ações que tiveram relevância no decorrer do processo, é preciso descrever todas as ações realizadas e visões percebidas pela Equipe no processo de elaboração do PDI.

No caso da IFES brasileiras, o processo de elaboração do PDI se dá de forma livre, tendo a Instituição a oportunidade de exercitar a sua criatividade e liberdade, uma vez que atenda aos eixos temáticos constantes das instruções do SESu/MEC e Setec/MEC que são para este fim. Porém, ao mesmo tempo em que o normativo confere às instituições a autonomia na elaboração do documento, também, impõe limite na capacidade criativa das IFES.

A elaboração do PDI é normatizada de acordo com a SAPIEnS/MEC (2012), a qual deverá explicitar o modo que foi construído o documento e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes, sendo imprescindível na elaboração do PDI, a clareza, a objetividade, a coerência e a factibilidade.

Assim, serão descritas e analisadas duas subcategorias:

- a) Processo de elaboração do PDI; e
- b) Metodologia

O processo de elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM é primeira subcategoria de análise de conteúdo da categoria elaboração dos PDIs.

- a) 1º Subcategoria de Análise do PDI - Processo de elaboração do PDI

O objetivo desta sub-categoria é descrever as fases do processo de elaboração e a concepção da Equipe de Planejamento em relação ao processo adotado para o desenvolvimento do PDI.

➤ Fases do Processo

O processo de elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM ocorreu de forma participativa e contou com diversos segmentos da comunidade universitária e sociedade. As ações propostas pela equipe da PROPLAN visavam ampliar a comunicação e a integração com a comunidade, conforme (UFSM/PDI, 2011/2015).

Assim, o processo de elaboração foi realizado em três fases:

- 1º) Busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES;
- 2º) Sensibilização da comunidade universitária; e
- 3º) Processo de elaboração do documento do PDI.

Conforme o PDI (2011-2015)/UFSM em todas as fases do processo houve a participação de gestores, servidores, estudantes e comunidade externa. A seguir são descritas minuciosamente as atividades desenvolvidas em cada fase para a elaboração do PDI (2011-2015) da UFSM.

- 1ª fase para elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM:

Foi a busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES. A finalidade foi de resgatar as experiências em outras IES, de maneira que as trocas de experiência pudessem apresentar elementos novos a serem agregados no processo de elaboração do PDI da instituição.

O Quadro 10 descreve cada atividade realizada na 1ª fase de elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM: Busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES.

| 1º Semestre de 2010  |   |  |
|--|---|--|
| Atividade  | Participantes da UFSM   | Objetivo   |
| Seminário de Gestão e Planejamento Institucional da UFSM                         | Gestores e demais convidados                                      | Compartilhar a experiência da UFSC em planejamento institucional e gestão.                                   |
| Visita técnica à Assessoria de Planejamento e Marketing –ASPLAN da PUCRS         | Equipe da PROPLAN e do CPD.                                       | Compartilhar a experiência da área de planejamento e sistemas de informações de gestão estratégica da PUCRS. |
| Seminário de Gestão e Planejamento Institucional da UFSM                         | Gestores e demais convidados                                      | Compartilhar a experiência da UFSC em planejamento institucional e gestão.                                   |
| Painel de Experiências Institucionais na Construção do PDI promovido pela UFRGS. | Pró-Reitor e Pró-Reitora Adjunta da UFSM                          | Compartilhar as experiências na elaboração do PDI das instituições UFRGS, UFSM, UFSC e UFSCar.               |
| 2º Semestre de 2010  |   |  |
| Atividade  | Participantes da UFSM   | Objetivo   |
| Visita à Universidade Federal Fluminense-RJ.                                     | Pró-reitora Adjunta de Planejamento da UFSM e TAE/COPLIN/PROPLAN. | Relato da experiência na elaboração e gerenciamento do PDI.  |
| Visita à Diretoria de Tecnologia da Informação – MEC, em Brasília.               | Equipe da PROPLAN e do CPD  | Relato sobre a proposta do MEC para a gestão do PDI e do Planejamento na IFES/Sistema Integrado de Gestão.   |
| I Seminário do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM.                   | Gestores e demais convidados                                      | Relato das experiências na elaboração do PDI das instituições convidadas: UFRGS, UFPR e UNIPAMPA.            |

**Quadro 10 - 1ª Fase da elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM: busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES**

Em nota explicativa, foi ressaltada a importância dos relatos e experiências compartilhadas de outras IES para construção do PDI. Assim, foram analisados os PDIs das IFES: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Universidade Federal do Paraná – UFPR, Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS e Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

- 2ª fase para elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM

Abordou a sensibilização da comunidade universitária. Esse processo teve a finalidade de buscar a participação de diversos segmentos da comunidade universitária e sociedade. Foram realizadas várias ações que ampliaram o diálogo e a integração com a comunidade, tornando o processo participativo. As atividades realizadas e os determinados fins na 2ª fase de elaboração do PDI estão descritas no Quadro 11.

| <b>1º Semestre de 2010</b>                                     |                    |   |
|--|--------------------|---|
| <b>Atividade</b>   | <b>Período</b>     | <b>Objetivo</b>   |
| Seminário de Gestão e Planejamento Institucional da UFSM.      | Abril              | Evento que marcou o início das atividades e cuja temática foi o Plano de Gestão, o PDI e o Planejamento Estratégico.  |
| Reuniões nas unidades universitárias.                          | 1º Semestre        | Reuniões nas unidades de ensino com a finalidade de discutir a temática do planejamento e realizar o chamamento para que a comunidade universitária participasse da elaboração do Plano.  |
| <b>2º Semestre de 2010</b>                                     |                    |   |
| <b>Atividade</b>   | <b>Período</b>     | <b>Objetivo</b>   |
| Criação da marca do PDI e convite à comunidade.                | Agosto             | Criação da marca e preparação de campanha para divulgação do PDI; e Convite à comunidade por meio da página da UFSM.  |
| Correspondências aos servidores.                               | Agosto             | Correspondências enviadas diretamente a todos os servidores da UFSM, convidando-os a participarem do processo. Foram expedidas 4.118 correspondências para os segmentos de docentes e técnico-administrativos em educação.  |
| Fórum de Coordenadores e Secretários de Curso.                 | Setembro           | Palestra na Câmara de Coordenadores e Secretários de Curso, a convite da Pró-Reitoria de Graduação.   |
| Convites aos servidores.                                       | Outubro            | Mensagem no contracheque; Notícias na página; Mensagem no SIE; Email enviado pela ATENS; e Entrevista na TV Campus  |
| Convites aos estudantes.                                       | Outubro            | Convite aos egressos por meio da página do Programa VOLVER; Distribuição de folders e display de mesa no Restaurante Universitário, cartazes e banners nas Unidades Universitárias e subunidades, em uma ação conjunta com a divulgação, e chamamento para a Autoavaliação Institucional; e Entrevista na TV Campus.  |
| Câmara de Licenciaturas.                                       | Outubro            | Palestra na Câmara de Licenciaturas, a convite da Pró-Reitoria de Graduação.  |
| I Seminário do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM. | Novembro           | Palestras com representantes da UFRGS, UFPR e UNIPAMPA.   |
| Reuniões nos conselhos de centros e nas pró-reitorias.         | Outubro a Dezembro | Foram realizadas 17 reuniões nos Conselhos das Unidades Universitárias e nas Pró-Reitorias com a presença de dirigentes das unidades e subunidades. Tema: elaboração do PDI na UFSM, metodologia e cronograma para sua elaboração, interligação com o Plano de Gestão e com a Avaliação Institucional, e o papel das Unidades Universitárias no processo de elaboração. |

Quadro 11 - 2ª fase para elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM: Sensibilização da Comunidade Universitária

- 3ª fase do processo de elaboração do PDI 2011-2015/UFSM:

Esta fase tratou efetivamente da elaboração do documento do PDI. As atividades e os objetivos desenvolvidos para esse fim da 3ª fase de elaboração do PDI estão descritas no Quadro 12.

| 2º Semestre de 2010   |                                 |  |
|---|---------------------------------|--|
| Atividade   | Período                         | Objetivo   |
| Consulta à comunidade universitária e à comunidade externa        | Setembro a novembro             | Formulário disponibilizado na página da Pró-Reitoria de Planejamento, para as contribuições referentes à consolidação da filosofia institucional (missão, visão e valores), bem como dos eixos norteadores para o desenvolvimento institucional, importantes pilares sustentadores da proposta de desenvolvimento da UFSM. Retornaram 57 contribuições, que foram analisadas e incorporadas à filosofia institucional e aos eixos norteadores.   |
| Reunião de trabalho com Diretores de Unidades Universitárias      | Setembro                        | Reunião de trabalho com os Diretores de Unidades Universitárias, cujo objetivo foi discutir a metodologia de elaboração do PDI, o conteúdo e a estrutura do documento, repassar a proposta para a coleta de informações junto às Unidades, assim como apresentar o formulário para o envio das sugestões.  |
| Reuniões com Gestores nas Unidades Universitárias e Pró-Reitorias | Setembro a outubro              | Reuniões com os Gestores, em todas as Unidades Universitárias e nas Pró-Reitorias, com a finalidade de prestar esclarecimentos, buscar sugestões e discutir o processo de elaboração do PDI.   |
| I Seminário do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM     | Novembro                        | Palestras com representantes da UFRGS, UFPR e UNIPAMPA; Grupos de trabalho que contaram com a participação de integrantes de diversos segmentos, dentre os quais merecem destaque: Dirigentes dos diferentes níveis hierárquicos, dentre eles gestores das Unidades Universitárias, Colégios e de Órgãos Executivos; Assessores; Pró-Reitores; Estudantes; Professores; Representantes das Comissões Setoriais de Avaliação; Representantes do Hospital Universitário de Santa Maria; Representantes da Comunidade Externa; e Representantes dos Conselhos Superiores. Consolidação, em plenária, da missão, da visão, dos valores e dos eixos norteadores do desenvolvimento institucional da UFSM. |
| Integração com a Autoavaliação Institucional                      | Dezembro                        | Incorporação das sugestões da comunidade, por meio da análise dos Planos de Ação enviados pelas Comissões Setoriais. Tal medida, ao mesmo tempo que procurou fortalecer a Autoavaliação como retroalimentação do processo de planejamento, possibilitou a ampliação das propostas de desenvolvimento das Unidades Universitárias.  |
| Propostas das unidades universitárias e pró-reitorias             | Outubro de 2010 a março de 2011 | Incorporação das propostas de desenvolvimento institucional das unidades e pró-reitorias.  |
| Redação do documento base e consolidação por parte dos gestores   | Março a maio de 2011            | Elaboração dos capítulos com a participação e apoio dos gestores e profissionais conhecedores das especificidades de cada área de atuação da Instituição. Consolidação das sugestões pela PROPLAN e encaminhamento do texto base para todos os centros de ensino, colégios, HUSM, CEMTEC e Pró-Reitorias, que o analisaram e realizaram as sugestões finais.   |

**Quadro 12 - 3ª Fase do Processo de Elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM: Processo de Elaboração do Documento do PDI.**

A construção do PDI apresenta-se em seis eixos estratégicos: foco na inovação e na sustentabilidade; inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social; qualificação das atividades acadêmicas; valorização das pessoas; expansão acadêmica qualificada da UFSM e otimização da gestão institucional.

O plano também tem um conjunto de objetivos, ações, projetos e programas estratégicos por unidades e subunidades. Cada projeto deverá gerar um plano de ação que representa a operacionalização do PDI.

De acordo com a instituição a elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM está sendo vista como um processo em construção, de maneira que representa o início da trajetória desta Instituição em um novo ciclo de desenvolvimento e crescimento.

➤ A concepção do processo adotado

- Estratégias

Conforme a Coordenadora da Equipe de Planejamento/UFSM as estratégias adotadas para elaboração do PDI (2011-2015) foram definidas pelos Técnicos da PROPLAN, de acordo com as orientações e necessidades apontadas pela reitoria.

A pesquisa afirma que a Equipe de Planejamento/UFSM julgou as estratégias utilizadas na elaboração do PDI (2011-2015) adequadas e necessárias. Porém, com divergências na Equipe de Planejamento/UFSM, pois cada integrante considerou um aspecto. São eles: pouco tempo para a elaboração; devido ao tamanho e complexidade da Instituição; e porque buscou maior participação da comunidade universitária no processo.

- Facilitadores

Esta pergunta fazia parte somente do instrumento aplicado à equipe de planejamento. Quanto aos facilitadores que colaboraram na elaboração do PDI (2011-2015) a Equipe de Planejamento/UFSM foi unânime ao declarar um quesito, o apoio da Administração Central, mas ainda declarou alguns facilitadores. São eles: a equipe da PROPLAN; a motivação e comprometimento dos participantes e a internet.

A sugestão dada pela Equipe de Planejamento/UFSM para facilitar a elaboração dos próximos PDIs na Instituição, foi unânime em suas considerações, assim, declarou que as

ações devem ter mais ênfase na sensibilização para a importância do processo de elaboração e/ou construção do PDI.

- Pontos críticos

Esta pergunta fazia parte, somente do instrumento aplicado à equipe de planejamento. Quanto aos pontos mais críticos que deveriam ser observados pelas Instituições durante a elaboração do PDI, a Equipe de Planejamento/UFSM citou as seguintes: promover o envolvimento da comunidade de forma sistemática; trazer para oficinas um número significativo de pessoas que participam do processo decisório institucional (uma representação, por Centro, dos coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação e chefes de departamentos); e prazo para a elaboração do documento (Sistema de acompanhamento das ações).

Sobre a percepção dos pontos críticos em relação ao que a Instituição deve evitar na elaboração do PDI, são eles: evitar as discussões políticas partidárias e trabalhar pelo interesse institucional; evitar discussões que não contribuem para a construção do processo; e buscar que todas as categorias tenham representatividade na elaboração do documento.

- Sensibilização

Esta pergunta fazia parte somente do instrumento aplicado ao coordenador. Quanto à reação do Corpo Docente e dos TAEs em relação às ações de sensibilização na elaboração do PDI (2011-2015), de acordo com a Coordenadora é pouca participação tanto dos docentes, quanto dos TAEs, que pode ser atribuído devido ao processo ser incipiente e resistente, mas com melhorias. Em relação à reação da Comunidade, a pesquisa apontou que existe um desconhecimento sobre o PDI, e isso os leva a não participação.

No que diz respeito às dificuldades enfrentadas nas ações de sensibilização na elaboração do PDI (2011-2015), a Coordenadora atribui a falta de conhecimento por parte da comunidade e a complexidade da instituição.

#### b) 2ª Subcategoria de Análise do PDI - Metodologia

A Metodologia é a segunda subcategoria de análise do PDI da categoria Elaboração. Enfatiza Costa (2006) que no momento da estruturação do processo de planejamento, a

organização deverá escolher a metodologia a ser utilizada no processo. Esta pergunta fazia parte somente do instrumento aplicado ao coordenador.

Conforme a Coordenadora da Equipe de Planejamento da UFSM, a base conceitual que orientou a metodologia do PDI (2011-2015) foi a mesma utilizada em seus planejamentos anteriores, desde 1997.

No que diz respeito às ideias que fundamentaram o PDI (2011-2015) a Coordenadora declarou que estão alicerçadas no planejamento estratégico, na participação da comunidade, no compromisso dos gestores, na gestão por projetos, no acompanhamento por sistema informacional, nos indicadores e metas, e no envolvimento de todas as unidades.

#### 4.1.3 2ª Categoria de Análise do PDI - Implementação, Controle e Avaliação

Nesta categoria serão descritas duas subcategorias: Processo de Implementação do PDI e Processo e controle e avaliação do PDI.

##### a) 1ª Subcategoria de Análise do PDI - Processo de Implementação do PDI (2011-2015) da UFSM

A apresentação da subcategoria no processo de implementação do PDI visou descrever o processo desenvolvido em relação à implementação e à concepção dos coordenadores e das Equipes de Planejamento sobre as experiências vivenciadas no processo de implementação do PDI na instituição.

- Participação

Esta pergunta fazia parte somente do instrumento aplicado ao coordenador. Conforme o relato da Coordenadora da Equipe de Planejamento/UFSM o processo de implementação do PDI (2011-2015) em relação à participação do Corpo Docente e do Técnico-Administrativo, pode-se perceber que: os docentes e técnicos ainda são muito indiferentes. A Coordenadora atribuiu essa baixa participação à falta de conhecimento da verdadeira importância do PDI para instituição. Quanto à participação dos Gestores, a Coordenadora relatou que eles necessitam de maior conhecimento e maior preparo gerencial para se inserirem no processo de implementação do PDI da instituição.

- Fase que se encontra o PDI

Esta pergunta fazia parte somente do instrumento aplicado ao coordenador. A Coordenadora descreveu que o PDI (2011-2015)/UFSM se encontra em fase de inserção dos projetos no sistema informacional. A pesquisa faz referência sobre os resultados alcançados a partir da implementação das ações do PDI (2011-2015)/UFSM, na visão da Coordenadora foram muitos resultados alcançados, embora ainda não haja um acompanhamento por meio de sistema, mas todos os projetos do PDI da UFSM estão em andamento ou passando por avaliações.

- Sugestões para implementação

Esta pergunta fazia parte somente do instrumento aplicado à equipe de planejamento. A opinião da Equipe de Planejamento/UFSM foi unânime sobre o que a Instituição deve evitar no momento da implementação do PDI. Na percepção da Equipe o processo de implementação do PDI na Instituição alguns aspectos possuem relevância na manutenção do processo. São eles: A descontinuidade das ações durante a implementação, porque pode gerar desmotivação e contemplar ações que não estejam previstas no PDI.

Quanto aos aspectos que devem ser observados pelas Instituições que estão na fase de implementação do PDI. A Equipe de Planejamento/UFSM julgou que as instituições devem ter atenção nos seguintes aspectos: monitoramento do Plano de Ação, avaliação periódica do processo, manter o processo sempre ativo e envolver a comunidade universitária.

Em relação às sugestões dadas pela Equipe de Planejamento/UFSM para facilitar a implementação do PDI, foram as seguintes:

- ✓ Propor oficinas de planejamento;
- ✓ Sensibilização para a elaboração;
- ✓ Implementação das ações estabelecidas no PDI; e
- ✓ Um sistema de acompanhamento e avaliação das ações.

- Benefícios esperados

Esta pergunta fazia parte somente do instrumento aplicado à equipe de planejamento. A Equipe de Planejamento/UFSM se posicionou quanto aos benefícios esperados pela Instituição após a implementação do PDI (2011-2015), da seguinte maneira:

...vislumbra-se que as ações possam ser realizadas na Instituição de forma conjunta... (R1)  
 Que a Instituição venha eliminar ou minimizar, os seus pontos fracos e se possível, potencializar os seus pontos fortes (R2).  
 Maior transparência das ações realizadas na instituição e possibilidade de planejar ações futuras (R3).

b) 2ª Subcategoria de Análise do PDI - Processo de controle e avaliação do PDI

Essa subcategoria tem por objetivo descrever os mecanismos utilizados para o controle e avaliação, e descrever a concepção dos Coordenadores e das Equipes de Planejamento sobre o processo de controle e avaliação do PDI na instituição.

- Controle e avaliação

A Coordenadora descreveu como ocorre o processo de controle e avaliação do PDI (2011-2015)/UFSM. Atualmente é por meio de relatórios anuais enviados pelas unidades, mas informa que já está sendo projetado e em funcionamento o sistema para o acompanhamento, que fará o registro dos planos de ação dos diferentes projetos da instituição, ainda, ressaltou sobre a experiência em andamento que trata do acompanhamento do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

De acordo com a Coordenadora o controle se dá por meio de relatórios e sistema informacional. Também foi informado, pela Coordenadora, que o sistema informatizado para o monitoramento do PDI (2011-2015) da UFSM encontra-se em fase de inserção dos planos de ação e projetos. A Coordenadora relatou que a PROPLAN desenvolve cursos de capacitação para os servidores, na área de Sistema de Informação, conforme a necessidade.

A visão da Equipe de Planejamento/UFSM a respeito do processo de avaliação do PDI, são:

A cada ano é solicitado a todas as unidades e Pró-reitorias como está o desenvolvimento das ações (R1).  
 O processo é elaborado na forma de oficinas de planejamento estratégico com a participação dos dirigentes institucionais (R3).  
 O processo de avaliação do PDI ocorre por meio de formulário, contendo as ações do PDI, a ser preenchido pelas unidades e subunidades. Este formulário fará parte do Relatório de Gestão do TCU (R3).

Em relação ao processo de avaliação do PDI na UFSM, a Equipe de Planejamento/UFSM descreveu que ocorre anualmente, de acordo com a exigência do órgão regulamentador.

- Facilitadores e sugestões

Esta pergunta fazia parte somente do instrumento aplicado à equipe de planejamento. Quanto aos facilitadores no controle e avaliação do PDI, a Equipe de Planejamento/UFSM mencionou a PROPLAN e o Centro de Processamento de Dados (CPD). Porém, houve ressalva por parte de um integrante da Equipe:

....a equipe PROPLAN com o apoio do CPD (R1).  
O acompanhamento via on-line das ações estratégicas (R2).  
....a PROPLAN é o órgão que faz o acompanhamento e controle das ações do PDI (R3).

Esta pergunta fazia parte somente do instrumento aplicado à equipe de planejamento. A sugestão da Equipe de Planejamento/UFSM em relação aos cursos de capacitação que possam contribuir para implementação e controle do PDI(2011-2015) na Instituição, foram as seguintes: Cursos de Planejamento Estratégico na Administração Pública; Capacitação em Gestão; e Após a implementação do sistema de acompanhamento curso de capacitação de pessoal.

As sugestões da Equipe de Planejamento/UFSM para otimizar o processo de avaliação do PDI na Instituição: O Sistema de Informações Educacionais (SIE), é o sistema de gestão da UFSM, deveria ser utilizado pelos gestores e pelos responsáveis das ações estratégicas do PDI, para tornar o processo transparente. A avaliação do PDI deveria ser realizada por meio de seminário, a cada final de ano.

O entendimento da Coordenadora e da Equipe da Planejamento da UFSM sobre o processo do PDI na Instituição e no País sinalizam uma certa semelhança em alguns aspectos. São elas:

Um processo que está em construção, ainda desconhecido pela maioria da comunidade universitária, mas de grande relevância para o futuro (Coordenadora). Posso descrever o processo na minha instituição. Ele está caminhando, mas tem muito trabalho a ser realizado, mas percebo um grande movimento, as pessoas estão mais interessadas pelo assunto. No momento que conseguirmos colocar o sistema em funcionamento teremos mais seguidores, pois os gestores perceberão a importância de planejar e ter o controle daquilo que foi planejado (R1). O processo do PDI é o balizador e dá rumo da Instituição no contexto educacional do País (R2). O processo do PDI na UFSM evoluiu muito na sua metodologia nos últimos anos. No país, especificamente em IFES, se observa que algumas instituições têm dificuldades na elaboração, mas a maioria já elaborou o seu PDI (R3).

#### 4.1.4 3ª Categoria de Análise do PDI - Dificuldades

A intenção desta categoria é descrever as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de elaboração, implementação e controle do PDI na Instituição.

O entraves, as resistências e os motivos identificados pela Equipe de Planejamento/UFSM no decorrer do processo da elaboração, implementação e controle do PDI (2011-2015) que impediram algumas ações de obter êxito no processo estão descritas a seguir:

##### ➤ Elaboração

Esta pergunta fazia parte somente do instrumento aplicado à equipe de planejamento. No que diz respeito às principais resistências encontradas na elaboração do PDI (2011-2015), a Equipe apontou: resistência a mudança e desconhecimento da importância do Plano. A Equipe também assinalou que existem outras resistências na elaboração do PDI, são elas: falta cultura de planejar e disponibilidade de tempo dos gestores.

A pesquisa investigou os motivos causadores das resistências na elaboração do PDI (2011-2015) da UFSM, as causas mencionadas: paradigmas impregnados na instituição, insegurança com novos processos e falta de credibilidade no planejamento; falha na mobilização e sensibilização para construção do processo; e vários compromissos e responsabilidades aos gestores.

##### ➤ Implementação e Controle

Esta pergunta fazia parte somente do instrumento aplicado à equipe de planejamento. A Equipe revelou as barreiras identificadas na implementação do PDI (2011-2015): falta de um sistema de acompanhamento das ações; falta de conhecimento das ações constantes no PDI; entender o PDI como instrumento balizador das ações institucionais; e troca dos dirigentes; falta da cultura do planejamento e falta de pessoal.

A equipe, também apontou os motivos causadores das barreiras, que foram: a falta de recursos humanos e tecnológicos e a falta de treinamento na área de Gestão Pública.

A pesquisa abordou as maiores dificuldades enfrentadas pela Equipe de Planejamento/UFSM na implementação e no controle do PDI (2011-2015), conforme os dados, os entraves foram: a não utilização do sistema pelos usuários, os executores das ações

estratégicas não usam o sistema on-line para fazer o acompanhamento das mesmas, e não ter um sistema de acompanhamento e controle das ações do PDI.

## **4.2 Universidade Federal do Paraná (UFPR)**

A Universidade Federal do Paraná (UFPR) é a mais antiga instituição de ensino com concepção de Universidade do Brasil, fundada em 19 de dezembro de 1912, inicialmente com o nome de Universidade do Paraná. Fundada pelo intelectual paranaense José Francisco da Rocha Pombo.

Atualmente as instalações da universidade estão distribuídas em vários pontos da cidade de Curitiba e em outras cidades do Paraná. A instituição no momento da pesquisa possuía 77 opções de cursos de graduação, 124 de especialização, 41 de mestrado e 26 de doutorado (UFPR, 2012).

Além dos campi em Curitiba, a UFPR está presente no interior e no litoral do estado, tendo papel ativo no desenvolvimento sócio-econômico e na qualidade de vida do paranaense, por meio do acesso à educação superior e das atividades desempenhadas pela comunidade acadêmica em prol da sociedade do Paraná e do Brasil (UFPR, 2012).

Mas a atuação da UFPR tem-se pautado e continuará tendo por referência as demandas prioritárias do Estado. Se, por um lado, o cenário de crescimento é comum a estados do país, por outro as diferenças demográficas intraestaduais colocam a UFPR num papel-chave em relação a outras IES: dentre as 10 489 mesorregiões paranaenses, as duas em que a UFPR mantém seus campi acadêmicos – Metropolitana de Curitiba e Oeste (UFPR, 2012).

### **4.2.1 Perfil da Equipe de Planejamento da UFPR**

A Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) é uma das unidades da Reitoria da UFPR. É o órgão responsável pelo planejamento e avaliação institucionais, pelo controle orçamentário e pela administração financeira. Atualmente está subdividida nas seguintes unidades:

- CPI: Coordenadoria de Planejamento Institucional.
- CRI: Coordenadoria de Relações Institucionais.
- CPCO: Coordenadoria de Planejamento e Controle Orçamentário.
- DCF: Departamento de Contabilidade e Finanças.

Para fins deste estudo a Coordenadoria de Planejamento Institucional (CPI), foi a Unidade investigada, assim é competência da CPI: coordenar o planejamento institucional da UFPR por meio de um processo integrado, participativo e plural; acompanhar o processo de avaliação da instituição identificando pontos fortes, fracos e potencialidades o que permite aprimorar o planejamento e a gestão; coordenar as informações institucionais da UFPR, e fornecê-las ao MEC, demais órgãos e à comunidade em geral.

Na realização desta pesquisa a Equipe de Planejamento/UFPR estava composta por cinco membros, um Coordenador e quatro servidores. Participaram dessa pesquisa o Coordenador e três servidores da CPI, sendo que um deles não faz mais parte da Equipe.

- Formação profissional dos integrantes e experiência

O Coordenador da Equipe de Planejamento/UFPR possui graduação em Oceanologia e Doutorado, sendo que o mesmo não declarou a área do doutorado.

A Equipe está formada por integrantes que possuem graduação nas áreas de Bacharelado em Estatística; Comunicação Social- Relações Públicas; e Engenharia Civil. Dois servidores possuem Especialização nas áreas de Gestão de Eventos e Contabilidade e Finanças; e um possui Mestrado, mas não especificou a área.

Quanto ao tempo que os integrantes da Equipe participam da elaboração do PDI da Instituição, somente um integrante tem experiência, porque participou efetivamente da elaboração do PDI (2012-2016), os demais integrantes estão atualmente na equipe, mas não têm experiência em PDI.

- Participação de eventos, seminários e cursos

Em relação à participação da Equipe de Planejamento/UFPR em eventos e pesquisas relacionadas ao tema PDI em IES e a frequência, foi relatado por dois integrantes que atualmente não participam. Entretanto, um integrante afirmou ter participado, por um período, de todos os eventos e pesquisa relacionados ao PDI.

Atualmente, a Equipe de Planejamento/UFPR não desenvolve seminários e cursos de capacitação para servidores da Instituição em relação a Planejamento, e os servidores da Equipe, também, não participam de cursos de capacitação e qualificação em relação a Planejamento.

- Concepção em relação ao número de integrantes da Equipe

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. No que diz respeito ao número de pessoas que fazem parte da Equipe de Planejamento da UFPR, todos da Equipe foram unânimes ao julgar adequada a formação atual.

- Pontos fracos e pontos fortes

A Equipe de Planejamento/UFPR declarou os seguintes pontos fracos: potencial da equipe é subaproveitado; o tempo utilizado para o desenvolvimento dos temas, a não participação dos públicos de interesse (docentes e discentes); e falta de um administrador na Equipe.

Os pontos fortes citados pela Equipe de Planejamento/UFPR, foram: formação e experiência na área; disponibilidade de conteúdo; facilidade de contato com os principais responsáveis por cada tópico, e principalmente com o coordenador do PDI; equipe centralizada; e número dos servidores adequado.

Na opinião do Coordenador em relação às forças internas e externas da Equipe de Planejamento, ele expôs sobre o monitoramento para o alcance das metas, que é uma das metas do PDI.

- Realização das atividades no dia-a-dia

A pesquisa abordou sete aspectos de como se organiza a Equipe de Planejamento da UFPR, no dia-a-dia, para realização das atividades do PDI, as declarações do Coordenador seguem a seguir:

1) Tempo e período: Nenhum dos integrantes da Equipe de Planejamento/UFPR é fixo nas rotinas de planejamento, embora exista uma divisão de tarefas entre eles.

2) Participantes: Conta com três pessoas, dois estatísticos e um coordenador. Existem três pautas principais, que são:

- ✓ O monitoramento de metas;
- ✓ A divulgação do planejamento institucional para incentivo ao trabalho por suas metas, pelas Unidades administrativas; e
- ✓ O incentivo ao planejamento das Unidades acadêmicas e administrativas.

3) Pautas: A Equipe de Planejamento/UFPR não se organiza em relação a pautas diárias.

- 4) Registros dos objetivos e as metas: O Coordenador relatou que as ações não constam no PDI, mas estão em prática e têm como horizonte temporal o encerramento de cada exercício anual.
- 5) Descrição clara das ações a serem executadas, com prazos: A Equipe de Planejamento/UFPR possui a descrição clara das ações a serem executadas e com prazos.
- 6) Descrição clara das ações a serem executadas, com responsabilidades definidas: Em relação à descrição clara das ações a serem executadas, com responsabilidades definidas, de acordo com o Coordenador, a Equipe não possui, pois a Equipe comparece a reuniões nas Unidades Acadêmicas e Administrativas quando convidada, compartilhando experiência e orientando o planejamento estratégico.
- 7) Histórico de erros e acertos: Visando a implementação de melhorias ao próprio processo de planejamento e procurando facilitar os próximos ciclos de planejamento, de acordo com o relato do Coordenador foram declarados os seguintes aspectos:
  - ✓ Participação possível de toda comunidade universitária;
  - ✓ Associação entre diferentes mídias como forma de contornar restrições de espaço e tempo;
  - ✓ Constante publicização do material à medida que foi sendo produzido; e
  - ✓ Rigoroso cumprimento de prazos e cronograma temático.

#### 4.2.2 1ª Categoria de Análise do PDI - Elaboração

A elaboração é uma fase do PDI que especifica as propostas de ação da Instituição, tendo como objetivo atingir a realidade desejada. Nesse sentido, salienta Gandin (1995, p.104) que na elaboração de um programa, é necessário considerar quatro dimensões: “a das ações concretas a realizar, e das orientações para toda a ação, a das determinações gerais e a das atividades permanentes.”

O PDI é um documento institucional que considera a identidade da IES em várias dimensões, de maneira que sua elaboração deverá ocorrer de forma livre, acessível e coletiva, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade no processo de sua elaboração.

a) 1ª Subcategoria de análise do PDI - Processo de elaboração do PDI

O processo de elaboração do PDI é primeira subcategoria de análise de conteúdo dos PDIs, da categoria Elaboração. Na elaboração do PDI da Universidade Federal do Paraná (UFPR) primou-se em dois aspectos, balizar internamente as ações institucionais com o PDI e aproximar a comunidade da instituição, com o intuito de que a comunidade planeje a sua universidade. Assim, adotou na elaboração do plano o “Fórum PDI UFPR 2012-2016”, espaço no qual a comunidade obtém informações das atividades a serem realizadas do PDI, e ainda pode contribuir com suas opiniões.

➤ Fases do processo

O processo para a elaboração do PDI da UPPR para o período de 2012 -2016 foi realizado em sete fases, as quais estão sintetizadas no Quadro 13.

|  |
|--|
| <p>1º - 16 Módulos temáticos + Documentos-base, prévios às Sessões Presenciais</p> <p>2º - 12 Sessões Presenciais + 1 Seminário de Avaliação</p> <p>3º - Textos propositivos pós-Sessões Presenciais</p> <p>4º - Disponibilização permanente do espaço Fórum PDI UFPR 2012-2016 em <a href="http://www.proplan.ufpr.br">www.proplan.ufpr.br</a></p> <p>5º - Divulgação pública e contínua das atividades do Fórum e dos documentos produzidos.</p> <p>6º - Portaria 1808-GR, 14/10/11: Comissão Redação Final</p> <p>7º - Divulgação pública e contínua das atividades do Fórum e dos documentos produzidos.</p> |
|--|

**Quadro 13 - As 7 Fases da Elaboração do PDI 2012-2016/UFPR**

A elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR iniciou no ano de 2010. Na 1ª fase da elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR a Administração Central definiu os 16 módulos temáticos, as unidades responsáveis pela redação do documentos-base e o cronograma das atividades.

Os 16 Módulos Temáticos foram elaborados de acordo com o Decreto nº 5.773/2006 que dispõe sobre de 10 elementos mínimos que devem compor o PDI. São eles:

1. Perfil institucional
2. Projeto Pedagógico Institucional
3. Implementação da Instituição e Organiz. Acadêmica
4. Corpos Docente e Técnico-Administrativo
5. Corpo Discente
6. Organização administrativa
7. Autoavaliação institucional
8. Infraestrutura física e instalações acadêmicas
9. Atendimento pessoas portadoras de necessidades
10. Planejamento econômico-financeiro.

- 1ª fase da elaboração do PDI 2012-2016/UFPR:

A cada módulo havia uma unidade responsável (UR) para elaborar o documento-base (DB) e disponibilizar 30 dias antes da sessão presencial no “Fórum PDI 2012-2016/UFPR em [www.proplan.ufpr.br](http://www.proplan.ufpr.br)”. Os 16 módulos temáticos e as respectivas unidades responsáveis pela redação do documento-base estão descritos no Quadro 14.

- |      |   |
|------|---|
| I    | Perfil institucional / PROPLAN com Administração Central                  |
| II   | Perfil institucional / PROPLAN com Administração Central                  |
| III  | Projeto Pedagógico-Institucional (i) / PROGRAD                            |
| IV   | Projeto Pedagógico-Institucional (iii) / PROEC                            |
| V    | Projeto Pedagógico-Institucional (iv) / PROPLAN+PROEC                     |
| VI   | Implementação da Instituição e Organização Acadêmica (i) / PROGRAD        |
| VII  | Implementação da Instituição e Organização Acadêmica (ii) / PRPPG         |
| VIII | Implementação da Instituição e Organização Acadêmica (iii) / PROEC        |
| IX   | Corpos Docente e Técnico-Administrativo / PROGEPE                         |
| X    | Corpo Discente / PRAE + PROGRAD   |
| XI   | Organização administrativa / PROPLAN                                      |
| XII  | Autoavaliação institucional / CPA   |
| XIII | Infraestrutura física e instalações acadêmicas (i) / PRA                  |
| XIV  | Infraestrutura física e instalações acadêmicas (ii) / SiBi                |
| XV   | Atendimento às pessoas portadoras de necessidades especiais/PRA + PROGRAD |
| XVI  | Planejamento econômico-financeiro / PROPL                                 |

**Quadro 14 - Os 16 Módulos Temáticos e Respectivas Unidades de Redação Documentos-Base da UFPR:  
Ano: 2010/2011**

- 2ª Fase da elaboração do PDI 2012-2016/UFPR:

Consistiu nas Sessões Presenciais, as quais visavam o debate entre os presentes sobre o Documento-Base elaborado pela Unidade Responsável (UR) e as contribuições recebidas da comunidade, sendo realizadas 12 Sessões Presenciais e um Seminário de Avaliação, nos anos de 2010 e 2011.

A UR era responsável em registrar os encaminhamentos, elaborar o texto propositivo e enviar em 15 dias para publicação no Fórum PDI UFPR 2012-2016.

O Quadro 15 mostra a descrição das Sessões Presenciais e do Seminário de Avaliação.

| Atividades  |  |
|-------------|--|
| <b>2010</b> | Perfil institucional: 30 de setembro<br>Projeto Pedagógico Institucional: 08 de outubro<br>Corpos Docente e Técnico-Administrativo: 26 de novembro<br>Implementação da Instituição e Organização Acadêmica: 29 de outubro<br>Corpo Discente: 10 de novembro  |
| <b>2011</b> | Organização administrativa: 16 de março<br>Autoavaliação institucional: 31 de março<br>Infraestrutura física e instalações acadêmicas – gerais: 14 de abril<br>Infraestrutura física e instalações acadêmicas/bibliotecas: 15 de abril<br>Seminário de Avaliação: 03 de maio<br>Atendimento às pessoas portadoras de necessidades especiais: 19 de maio<br>Planejamento econômico-financeiro: 03 de junho<br>Perfil institucional (bis): 13 de junho |

**Quadro 15 - - Sessões Presenciais e o Seminário de Avaliação do PDI (2012-2016)/ UFPR**

- 3ª Fase da elaboração do PDI 2012-2016/UFPR:

Posterior a cada Sessão a Unidade Responsável (UR) tinha 15 dias para elaborar o texto propositivo e encaminhar para publicação no Fórum PDI UFPR 2012-2016. A UR consolidava as contribuições da comunidade e elaborava o texto propositivo com metas, prazos e indicadores, e depois repassava para a PROPLAN elaborar a proposta do PDI. A PROPLAN tinha 15 dias para enviar a Proposta PDI para o Fórum PDI UFPR 2012-2016.

O Quadro 16 mostra a descrição dos textos propositivos pós-sessões presenciais.

| Atividades  |  |
|-------------|--|
| <b>2010</b> | Perfil institucional: 20 de setembro<br>Projeto Pedagógico: 03, 17 e 24 de setembro<br>Implementação da Instituição e Organização Acadêmica: 08 de outubro<br>Corpos Docente e Técnico-Administrativo: 19 de novembro<br>Corpo Discente: 08 de outubro   |
| <b>2011</b> | Perfil institucional: 06 de junho<br>Autoavaliação institucional: 09 de março<br>Infraestrutura física e instalações acadêmicas – gerais: 22 de março<br>Infraestrutura física e instalações acadêmicas – bibliotecas: 09 de março<br>Atendimento pessoas portadoras de necessidades especiais: não produzido<br>Planejamento econômico-financeiro: 25 de maio |

**Quadro 16 - Textos Propositivos Pós-Sessões Presenciais do PDI (2012-2016)/UFPR**

- 4ª Fase na elaboração do PDI 2012-2016/UFPR:

Nesta fase as ações do PDI 2012-2016/UFPR ficaram voltadas para o chamamento da comunidade, por meio da participação no espaço Fórum PDI. Esse fórum teve a disponibilização das ações permanentemente no espaço da página da PROPLAN.

- 5ª Fase na elaboração do PDI 2012-2016/UFPR:

Nesta fase, também manteve disponibilização permanente, e ainda, tratou da divulgação pública e contínua das atividades do Fórum e dos documentos produzidos, nos anos de 2010 e 2011.

O Quadro 17 mostra as atividades realizadas na 4ª e 5ª Fases da elaboração do PDI 2012-2016/UFPR.

| <b>Atividades</b>   |
|---|
| <b>2010</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Disponibilização permanente do espaço FÓRUM PDI UFPR 2012-2016 Setembro de 2010, em <a href="http://www.proplan.ufpr.br">www.proplan.ufpr.br</a>, possibilitando: orientação sobre data e local das Sessões Presenciais e do Seminário de Avaliação; acesso aos Documentos-base, Textos propositivos e Proposta PDI parcial, progressivamente aperfeiçoada em suas versões maio, junho e julho; interação com a comunidade para esclarecimento de dúvidas e recebimento de contribuições.</li> </ul>   |
| <b>2011</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contínua divulgação pública das atividades do Fórum<br/>Dois lotes de cartazes, o segundo com <i>lay-out</i> renovado, enviados em setembro e fevereiro às Pró-Reitorias e aos Setores, solicitando afixação; inserção do banner PDI UFPR 2012-2016 na página eletrônica de Setores, Departamentos e Coordenações de Curso que assim consentiram; comparecimento presencial a Plenárias Departamentais que responderam afirmativamente à oferta; disponibilização de <a href="https://twitter.com/planejaUFPR">twitter@planejaUFPR</a>, com mensagens diariamente renovadas; inserção de matérias ACS na página UFPR.</li> <li>❖ Proposta PDI em construção<br/>Versões disponibilizadas em <a href="http://www.proplan.ufpr.br">www.proplan.ufpr.br</a> de junho a dezembro de 2011, sucessivamente aperfeiçoadas pela Comissão PDI (Portaria GR 1808, de 14/10/2011) e por contribuições da Comunidade.</li> <li>❖ Proposta PDI para análise COUN<br/>Todos os documentos de apoio permanecem disponíveis em <a href="http://www.proplan.ufpr.br/ForumPDI">www.proplan.ufpr.br /ForumPDI</a>.</li> </ul> |

**Quadro 17 - 4ª e 5ª Fases da Elaboração do PDI (2012-2016)/ UFPR**

- 6ª Fase na elaboração do PDI 2012-2016/UFPR:

Esta fase se refere à Portaria 1808-GR, 14/10/11: Comissão Redação Final.

O PDI foi elaborado ao longo de 14 meses num processo denominado Fórum PDI. O resultado foi um plano definido a partir de 4 eixos: UFPR Cidadã, UFPR Acadêmica, UFPR Humana e UFPR Profissional, que se subdivide em 27 diretrizes e 105 metas.

- 7ª Fase na elaboração do PDI 2012-2016/UFPR:

A última fase tratava da finalização da proposta do PDI, logo após, seria apreciado e avaliado pela a Submissão do Conselho Universitário (COUN).

O COUN é presidido pelo reitor, é o órgão máximo deliberativo da UFPR e é resultado da união dos membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e do Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD). Tem como principal objetivo traçar a política universitária, funcionando também como última instância recursal. É presidido pelo Reitor e composto por 51 membros dentre professores, técnicos administrativos, alunos e representantes da comunidade.

➤ A concepção do processo adotado

- Estratégia

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. A Equipe de Planejamento/UFPR definiu as estratégias para elaboração do PDI (2012-2016) conforme as necessidades apontadas pela comunidade universitária.

Os integrantes da Equipe de Planejamento/UFPR opinaram em relação às estratégias adotadas na elaboração do PDI/(2012-2016), que consideraram as estratégias transparente, porque possibilitou a interação, a participação e a colaboração de todos. Um integrante da Equipe avaliou a elaboração do PDI (2012-2016) da seguinte forma, a Equipe do PDI deveria ser constituída por uma Comissão isenta ou não Política, ou seja, ter um grupo dentre servidores técnico-administrativos, docentes e discentes.

- Facilitadores

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. A pesquisa investigou quais os facilitadores que colaboraram na elaboração do PDI (2012-2016), a Equipe de Planejamento/UFPR julgou em consenso o item que teve mais relevância no processo a promoção de diversos encontros com o objetivo de discutir o novo PDI (2012-2016). Um integrante da equipe, ainda, citou estes facilitadores: a indicação de responsáveis por cada tema/tópico; nomeação dos responsáveis para o texto; e centralização do texto base.

A sugestão da Equipe de Planejamento/UFPR para facilitar a elaboração dos próximos PDIs , são: a instituição crie formas eficazes de cobrança dos responsáveis das atividades do PDI e a criação de uma Comissão isenta ou não Política.

- Pontos críticos

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. No que se refere aos pontos mais críticos que deveriam ser observados pelas Instituições durante a elaboração do PDI, a Equipe de Planejamento/UFPR atribui que todos os tópicos exigidos pelo MEC têm relevância e devem ser analisados, também foi ressaltado que a instituição tem que prestar contas à sociedade dos serviços prestados pelas IFES.

No ponto vista da Equipe de Planejamento da UFPR, a Instituição deve evitar na elaboração dos próximos PDIs a ampliação de prazos, o recebimento de propostas fora dos prazos, e também, que o PDI seja elaborado somente por servidores da Gestão.

- Sensibilização

As ações da UFPR realizadas para sensibilizar a comunidade universitária na elaboração do PDI (2012-2016) utilizaram variadas mídias, com informação sobre as utilidades do Plano. Esta pergunta foi aplicada somente ao coordenador, conforme o relato do mesmo a reação do Corpo Docente em relação às ações foi heterogênea, com descrédito à constante participação, o Técnico-administrativo, apenas participou os servidores vinculados às unidades administrativas das Pró-Reitorias.

O Coordenador definiu que a participação da Comunidade universitária teve um misto entre docentes e técnicos, e apenas os alunos que fazem parte do Diretório Central dos Estudantes participaram. Quanto às dificuldades enfrentadas nas ações de sensibilização na elaboração do PDI (2012-2016), o Coordenador relatou que não houve, entretanto sua eficácia baixa.

c) 2ª Subcategoria de Análise da Elaboração do PDI - Metodologia

A Metodologia é a segunda subcategoria de análise de conteúdo dos PDIs, da categoria Elaboração.

De acordo com o Coordenador da UFPR o PDI (2012-2016) utilizou como metodologia a base conceitual o Plano Plurianual (2012-2015) do Governo Federal, e também, o Plano de Metas da Prefeitura Municipal de São Paulo e as Metas da proposta de Plano Nacional de Educação (2011-2020).

Esta pergunta foi aplicada somente ao coordenador. Conforme o Coordenador as ideias que fundamentaram a metodologia do PDI (2012-2016) da UFPR estavam alicerçadas em quatro grandes eixos temáticos, diretrizes com metas, e sugestões de ações e responsáveis. De acordo com o Coordenador foi estabelecido que os níveis estratégicos e táticos fossem avaliados e deliberados pelo Conselho Universitário, e o plano operacional seria feito a título de sugestão para os gestores.

#### 4.2.3 2ª Categoria de Análise do PDI - Implementação, Controle e Avaliação

A Implementação, Controle e Avaliação é a segunda categoria de análise de conteúdo dos PDIs. Essa categoria permitiu identificar como de fato ocorreu o processo de implementação do PDI em relação implementação, controle e avaliação. Os aspectos observados foram a participação da comunidade universitária, a fase que realmente se encontra o PDI na Instituição, as sugestões da Equipe para implementação do PDI, os mecanismos utilizados para controle e avaliação, a concepção dos coordenadores e das Equipes de Planejamento sobre o processo de controle e avaliação do PDI na instituição.

Esta categoria está dividida em duas subcategorias:

- a) Processo de implementação do PDI; e
- b) Processo de controle e avaliação do PDI

##### a) 1ª Subcategoria - Implementação do PDI (2011-2015)/UFPR

O processo de implementação é primeira subcategoria de análise de conteúdo dos PDIs, da categoria implementação, controle e avaliação. Pretendeu-se nesta subcategoria descrever como foram as ações e percepções do Coordenador e da Equipe de Planejamento da UFPR, no diz respeito aos aspectos que envolvem a participação da comunidade universitária, a fase que se encontra o PDI na instituição, as sugestões para implementação e benefícios esperados após a implementação do PDI.

- Participação

Esta pergunta foi aplicada somente ao coordenador. O Coordenador considera muito recente a vigência do PDI, de maneira que não tem condições de avaliar a participação do Corpo Docente, Técnico-Administrativo e Gestores na implementação do PDI (2012-2016) da UFPR.

- Fase em que se encontra o PDI

O PDI (2012-2016)/UFPR se encontra no início de implantação. Conforme a declaração do Coordenador, no momento da pesquisa a Equipe de Planejamento estava

orientando as Unidades sobre as metas a que cada uma compete total ou, na maioria dos casos, parcialmente.

- Sugestões para implementação

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. Em relação ao que a Instituição deve evitar no momento da implementação do PDI. Na visão da Equipe de Planejamento/UFPR existem alguns aspectos que devem ser observados pelas Instituições que estão na fase de implementação do PDI. São eles:

- ✓ Acompanhamento constante para nortear o caminho nos próximos anos;
- ✓ Administração dos projetos seja em processo de execução, planejamento ou angariação de verbas;
- ✓ Equipe focada e formal de controle interno e qualificada para tal atividade assim como existem as Auditorias Internas nas IFES.

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. A Equipe de Planejamento/UFPR destacou que é recente para apontar os facilitadores na implementação e controle do PDI (2012-2016), mas um dos integrantes da Equipe considerou alguns aspectos que contribuiriam para efetivação das ações. São eles:

- ✓ Site atualizado da PROPLAN;
- ✓ Informações no *twitter* sobre os projetos; e
- ✓ Ampla divulgação das reuniões para elaboração das propostas.

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. São várias as sugestões feitas pela Equipe de Planejamento/UFPR para facilitar a implementação do PDI na Instituição. São elas:

- ✓ Sistema de acompanhamento de metas e indicadores;
- ✓ Seleção de pessoas focadas nos interesses da universidade para gestão dos projetos propostos no PDI;
- ✓ Equipe de elaboração do PDI focada no plano; e
- ✓ Equipe formal de controle interno.
- Benefícios esperados

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. Foram citados pela Equipe de Planejamento/UFPR os benefícios esperados para Instituição após a implementação do PDI (2012-2016). São eles:

- ✓ Indicadores capazes de direcionar as ações da mesma pelos próximos anos;
- ✓ Melhoria geral em todos os itens do PDI; e
- ✓ Metas que sejam devidamente cumpridas e realizadas.

#### b) 2ª Subcategoria - Processo de controle e avaliação do PDI

O processo de controle e avaliação do PDI (2012-2016)/UFPR é a segunda subcategoria de análise de conteúdo dos PDIs, da categoria Implementação, Controle e Avaliação. A intenção desta subcategoria foi discorrer todas as fases do processo no que se refere a controle e avaliação do PDI na Instituição. Buscou-se relatar os mecanismos de controle utilizados no processo do PDI, os facilitadores e as sugestões da Equipe de Planejamento da UFPR.

- Controle e avaliação

Conforme o relato do Coordenador o monitoramento da Equipe de Planejamento/UFPR se dá não apenas por relatórios em final de ano (Relatórios Anuais de Atividades e de Gestão), mas também por coletânea de notícias produzidas pela Assessoria de Comunicação Social da Universidade.

No que tange aos mecanismos utilizados pela Instituição no acompanhamento e controle do PDI (2012-2016)/UFPR, o Coordenador citou os seguintes elementos:

- ✓ Recepção de informações específicas mediante demanda, por internet;
- ✓ Coleta de dados e informações em relatórios produzidos pelas Unidades para compor os relatórios institucionais (de Atividades e de Gestão); e
- ✓ Acesso a notícias da produção universitária, mídias produzidas pela Assessoria de Comunicação Social.

A Equipe de Planejamento/UFPR relatou como ocorre o processo de avaliação do PDI na Instituição:

Através de um controle feito através de uma planilha numérica (R1).  
Através de pesquisa, por não fazer mais parte da equipe não sei informar em que pé está esse processo e como será realizado no decorrer deste PDI (R2).

- Facilitadores e sugestões

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. A Equipe de Planejamento/UFPR fez sugestões em relação a programas de capacitação que poderiam contribuir na implementação e controle do PDI da Instituição, as considerações, foram:

- ✓ Curso de reeducação social;
- ✓ Cursos de direito constitucional e administrativo;
- ✓ Curso de administração pública;
- ✓ Cursos de controle interno e externo;
- ✓ Estudo do Plano Nacional da Educação (PNE), e também evolução dos indicadores de gestão e apontamentos dos problemas.

No que concerne às sugestões de avaliação do PDI na Instituição, a Equipe de Planejamento/UFPR fez as seguintes exposições:

- ✓ Através do sistema/planilha;
- ✓ Identificar o grau de alcance de cada meta;
- ✓ Pesquisa e interação com os públicos envolvidos; e
- ✓ As IFES devem ter uma equipe formal de controle interno, e qualificada para tal atividade e com poderes de “cobrança”.

#### 4.2.4 3ª Categoria de Análise do PDI - Dificuldades

As dificuldades apresentadas na elaboração, na implementação e no controle, esta é última categoria de análise de conteúdo dos PDIs, assim, o intuito desta categoria foi de investigar minuciosamente todas as fases do processo do PDI. Entretanto, a descrição desta categoria pretendeu-se a mostrar os entraves e as barreiras que dificultam na elaboração, na implementação e no controle do processo do PDI na Instituição.

##### ➤ Elaboração

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. Quanto à principal resistência encontrada na elaboração do PDI (2012-2016) apontada pela Equipe de Planejamento/UFPR foi a baixa participação da comunidade universitária. Houve o relato de um integrante da

Equipe sobre a participação de pessoas que não contribuía em prol de um bem comum, pois preferiam criticar de forma superficial e leviana sem sugerir formas de melhorias.

Os motivos que a Equipe de Planejamento considerou como causadores das resistências encontradas na elaboração do PDI (2012-2016) da UFPR foram os seguintes: a falta de esclarecimento em relação ao que estava sendo discutido; perda de prazos por conta da comunicação inadequada; e inexistência de uma equipe fixa para desenvolvimento do PDI; e interesses políticos e particulares.

#### ➤ Implementação e Controle

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. No que diz respeito às barreiras identificadas na implementação do PDI (2012-2016) da UFPR, a Equipe de Planejamento foi heterogênea nas considerações:

- ... o PDI foi recém implementado, de maneira que ainda é cedo para identificar as barreiras (R1)
- ... implementação é um processo em desenvolvimento e que os maiores problemas estão relacionados a liberação de verbas (R2)
- ... falta de cobrança (R3).

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. A pesquisa questionou a Equipe de Planejamento em relação aos motivos causadores das barreiras encontradas na implementação do PDI (2012-2016) da UFPR, pois os motivos foram:

- O PDI é recente para ser avaliado (R1).
- ... processos burocráticos governamentais; falta de verba; processos complexos de escolha dos prestadores de serviços (R2).
- Falta de cobrança; e falta de uma equipe formal de controle interno e qualificada para tal, com poderes de cobrança (R3).

Esta pergunta foi aplicada somente à equipe de planejamento. Em relação ao que a Instituição deve evitar no momento da implementação do PDI, a Equipe de Planejamento/UFPR mencionou que a Instituição não deve se prender muito a detalhes e evitar gastos fora do orçamento. No que se refere às maiores dificuldades enfrentadas na implementação e controle do PDI (2012-2016) da UFPR, a Equipe de Planejamento destacou que a falta de interesse do grande público vinculado com a universidade torna o processo de elaboração do PDI uma responsabilidade de poucos, muito embora seja um projeto de interesse geral.

A pesquisa descreveu o ponto de vista da Equipe de Planejamento/UFPR em relação ao processo do PDI na Instituição e na realidade do país, as visões foram distintas:

Está ainda em andamento, difícil de mensurar (R1).

Gosto bastante do processo utilizado pela UFPR para elaboração do PDI, acredito que seja bastante transparente e proporciona a participação de todos os públicos vinculados a UFPR, em relação ao país não sei informar pois não conheço o processo de outras universidades, apenas ressalto que a política federal do momento é um fator que atrapalha muito quaisquer crescimentos da área da educação sejam vinculados ao PDI ou não (R2).

Acho que o PDI ainda vai evoluir muito, pois o controle no cumprimento de todas as metas apresentadas no PDI ainda está longe de ser o ideal (R3).

Analisando as categorias do PDI pré-estabelecidas para o estudo das universidades investigadas, como modo de facilitar a compreensão das análises nesse trabalho, o Quadro 18 sintetiza os Resultados obtidos nas categorias de análise do PDI.

(Continua)

| 1ª Categoria de Análise do PDI: elaboração |   |   |
|--|---|---|
| 1ª Subcategoria: Processo de elaboração    |   |   |
|  | UFSM (2011-2015)  | UFPR (2012-2016)  |
| Fases do processo                          | Fases: busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES; Sensibilização da comunidade universitária; e Processo de elaboração do documento do PDI.  | Fases: 16 módulos temáticos + documentos-base, prévios às sessões presenciais; 12 sessões + 1 seminário de avaliação; textos propositivos pós-sessões presenciais; disponibilização permanente do espaço Fórum PDI 2012-2016; divulgação pública e contínua das atividades do Fórum e dos documentos produzidos; portaria 1808-GR, 14/10/11: comissão redação final; e submissão da proposta do PDI ao COUN.                            |
|  | A concepção do processo adotado   |   |
|  | UFSM (2011-2015)  | UFPR (2012-2016)  |
| Estratégias                                | Estratégias adotadas: definidas pelos Técnicos da PROPLAN, de acordo com as orientações e necessidades apontadas pela reitoria. A equipe julgou as estratégias adequadas e necessárias. Porém, com divergências ao julgar o motivo das estratégias adequadas.   | Estratégias adotadas: conforme as necessidades apontadas pela comunidade universitária. A equipe considerou às estratégias transparente, de maneira que possibilitou a interação, a participação e a colaboração de todos.  |
| Facilitadores                              | Facilitadores: o apoio da Administração Central, a equipe foi unânime.<br><br>Outros facilitadores: a motivação e comprometimento dos participantes e a internet.<br><br>Sugestões: as ações devem ter mais ênfase na sensibilização para a importância do processo de elaboração e/ou construção do PDI. | Facilitadores: a equipe teve consenso ao julgar a promoção de diversos encontros com o objetivo de discutir o novo PDI (2012-2016).<br><br>Outros facilitadores: a indicação de responsáveis por cada tema/tópico; nomeação dos responsáveis para o texto; e centralização do texto base.<br><br>Sugestões: crie formas eficazes de cobrança dos responsáveis das atividades do PDI e a criação de uma comissão isenta ou não política. |

(Continuação)

| 1ª Categoria de Análise do PDI: elaboração                          |   |  |
|---|---|--|
| Pontos críticos   | Pontos críticos: promover o envolvimento da comunidade de forma sistemática; trazer para oficinas um número significativo de pessoas que participam do processo decisório institucional; e prazo para a elaboração do documento.  | Pontos críticos: deveriam ser observados pelas Instituições durante a elaboração do PDI, todos os tópicos exigidos pelo MEC.<br>Evitar na elaboração dos próximos PDIs a ampliação de prazos, o recebimento de propostas fora dos prazos, e que o PDI seja elaborado somente por servidores da gestão.   |
| Sensibilização  | O Corpo Docente e os TAEs não participaram ativamente, devido o processo ser incipiente e resistente, mas com melhorias.<br><br>A comunidade desconhece o PDI, e isso os leva a não participação.<br><br>Às dificuldades nas ações de sensibilização na elaboração do PDI (2011-2015), a Coordenadora atribui a falta de conhecimento por parte da comunidade e a complexidade da instituição.                        | O Corpo Docente foi heterogênea, com descrédito à constante participação, o Técnico-administrativo, apenas participou os servidores vinculados às unidades administrativas das Pró-Reitorias.<br><br>A participação da comunidade universitária teve um misto entre docentes e técnicos, e apenas os alunos que fazem parte do Diretório Central dos Estudantes participaram.<br><br>Às dificuldades nas ações de sensibilização na elaboração do PDI (2012-2016), o Coordenador relatou que não houve, entretanto sua eficácia baixa.   |
| 1ª Categoria de Análise do PDI: elaboração                          |   |  |
| 2ª Subcategoria de elaboração: metodologia                          |   |  |
|   | UFMS (2011-2015)  | UFPR (2012-2016)   |
| Metodologia   | A base conceitual é a mesma utilizada em seus planejamentos anteriores, desde 1997.<br><br>As ideias que fundamentaram o PDI (2011-2015) a Coordenadora declarou que estão alicerçadas no planejamento estratégico, na participação da comunidade, no compromisso dos gestores, na gestão por projetos, no acompanhamento por sistema informacional, nos indicadores e metas, e no envolvimento de todas as unidades. | A base conceitual é do o Plano Plurianual (2012-2015) do Governo Federal e do Plano de Metas da Prefeitura Municipal de São Paulo e as Metas da proposta de Plano Nacional de Educação (2011-2020).<br><br>As ideias que fundamentaram o PDI (2012-2016) estavam alicerçadas em quatro grandes eixos temáticos, diretrizes com metas, e sugestões de ações e responsáveis. De acordo com o Coordenador foi estabelecido que os níveis estratégicos e táticos fossem avaliados e deliberados pelo Conselho Universitário (COUN), e o plano operacional seria feito a título de sugestão para os gestores. |
| 2ª Categoria de Análise do PDI: implementação, controle e avaliação |   |  |
| 1ª Subcategoria: Processo de implementação                          |   |  |
|   | UFMS (2011-2015)  | UFPR (2012-2016)   |
| Participação  | Participação dos docentes e técnicos: ainda são muito indiferentes. A Coordenadora atribui essa baixa participação à falta de conhecimento da verdadeira importância do PDI para instituição.<br><br>À participação dos Gestores, a Coordenadora relatou que eles necessitam de maior conhecimento e maior preparo gerencial para se inserirem no processo de implementação do PDI da Instituição.                    | Participação dos docentes e técnicos: considera muito recente a vigência do PDI, de maneira que tem condições de avaliar a participação.   |

(Continuação)

| 1ª Categoria de Análise do PDI: elaboração                          |  |   |
|---|--|---|
| Fase que se encontra  | <p>Fase que se encontra: é a inserção dos projetos no sistema informacional.</p> <p>Os resultados alcançados a partir da implementação das ações do PDI na visão da Coordenadora foram muitos resultados alcançados, embora ainda não haja um acompanhamento por meio de sistema, mas todos os projetos do PDI da UFSM estão em andamento ou passando por avaliações.</p>  | <p>Fase que se encontra: no início de implantação.</p> <p>Conforme a declaração do Coordenador, no momento da pesquisa a equipe estava orientando as unidades sobre as metas a que cada uma compete total ou, na maioria dos casos, parcialmente.</p>   |
| Sugestão para   | <p>Os aspectos que devem ser evitados: a descontinuidade das ações durante a implementação, porque pode gerar desmotivação e contemplar ações que não estejam previstas no PDI.</p> <p>Sugestões: propor oficinas de planejamento; sensibilização para a elaboração; implementação das ações estabelecidas no PDI; e um sistema de acompanhamento e avaliação das ações.</p>                                     | <p>Os aspectos que devem ser evitados: a instituição não deve se prender muito a detalhes e evitar gastos fora do orçamento.</p> <p>Sugestões: acompanhamento constante para nortear o caminho nos próximos anos; administração dos projetos seja em processo de execução, planejamento; equipe focada e formal de controle interno e qualificada para tal atividade assim como existem as Auditorias Internas nas IFES.</p>  |
| Benefícios  | <p>Benefícios: as ações possam ser realizadas na Instituição de forma conjunta; que a Instituição venha eliminar ou minimizar, os seus pontos fracos e se possível, potencializar os seus pontos fortes; maior transparência das ações realizadas na instituição e possibilidade de planejar ações futuras.</p>  | <p>Benefícios: indicadores capazes de direcionar as ações da mesma pelos próximos anos; melhoria geral em todos os itens do PDI; e metas que sejam devidamente cumpridas e realizadas.</p>  |
| 2ª Categoria de Análise do PDI: implementação, controle e avaliação |  |   |
| 2ª Subcategoria: Processo de controle e avaliação                   |  |   |
|   | UFSM (2011-2015)   | UFPR (2012-2016)  |
| Controle e avaliação  | <p>Relatórios anuais enviados pelas unidades. Em experiência, é o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).</p> <p>O controle se dará por meio de relatórios e sistema informacional. O sistema informatizado para o monitoramento do PDI (2011-2015) da UFSM encontra-se em fase de inserção dos planos de ação e projetos.</p>   | <p>Relatórios Anuais de Atividades e de Gestão e por coletânea de notícias produzidas pela Assessoria de Comunicação Social da Universidade.</p>  |
| Facilitadores e sugestões   | <p>Facilitadores: a PROPLAN e o Centro de Processamento de Dados (CPD).</p> <p>Sugestões da equipe: cursos de capacitação que possam contribuir para implementação e controle do PDI(2011-2015) na instituição, foram as seguintes: cursos de planejamento estratégico na administração pública; capacitação em gestão; e após a implementação do sistema de acompanhamento curso de capacitação de pessoal.</p> | <p>Facilitadores: site atualizado da PROPLAN; informações no <i>twitter</i> sobre os projetos; e ampla divulgação das reuniões para elaboração das propostas.</p> <p>Sugestões da equipe: cursos de reeducação social; cursos de direito constitucional e administrativo; curso de administração pública; cursos de controle interno e externo; estudo do Plano Nacional da Educação (PNE), e também evolução dos indicadores de gestão e apontamentos dos problemas.</p> |

(Conclusão)

| 3ª Categoria de Análise do PDI: dificuldades |  |  |
|--|--|--|
|  | UFSM (2011-2015)   | UFPR (2012-2016)   |
| Elaboração                                   | <p>Resistências: falta cultura de planejar e disponibilidade de tempo dos gestores.</p> <p>Motivos causadores das resistências: paradigmas impregnados na instituição, insegurança com novos processos e falta de credibilidade no planejamento; falha na mobilização e sensibilização para construção do processo.</p>  | <p>Resistências: a baixa participação da comunidade universitária.</p> <p>Motivos causadores das resistências: a falta de esclarecimento em relação ao que estava sendo discutido; perda de prazos por conta da comunicação inadequada; e inexistência de uma equipe fixa para desenvolvimento do PDI; e interesses políticos e particulares.</p>  |
| Implementação e controle                     | <p>Barreiras identificadas: falta de um sistema de acompanhamento das ações; falta de conhecimento das ações constantes no PDI; entender o PDI como instrumento balizador das ações institucionais; e troca dos dirigentes; falta da cultura do planejamento e falta de pessoal.</p> <p>Os motivos causadores das barreiras foram: a falta de recursos humanos e tecnológicos e a falta de treinamento na área de Gestão Pública.</p> <p>Dificuldades: a não utilização do sistema pelos usuários, os executores das ações estratégicas não usam o sistema on-line para fazer o acompanhamento das mesmas, e não ter um sistema de acompanhamento e controle das ações do PDI.</p> | <p>Barreiras identificadas: implementação é um processo em desenvolvimento e que os maiores problemas estão relacionados a liberação de verbas; e a falta de cobrança.</p> <p>Os motivos causadores das barreiras foram: processos burocráticos governamentais; falta de verba; processos complexos de escolha dos prestadores de serviços; falta de cobrança; e falta de uma equipe formal de controle interno e qualificada para tal, com poderes de cobrança.</p> |

**Quadro 18 - Resultados Obtidos nas Categorias de Análises dos PDIs**

### 4.3 Considerações da Pesquisa

#### 4.3.1 Perfil das Equipes de Planejamento UFSM e UFPR.

As Equipes de Planejamento da UFSM e UFPR possuem cinco integrantes cada. A pesquisa foi realizada com quatro integrantes de cada Equipe.

- Formação profissional dos integrantes e experiência

Equipe da UFSM: Todos possuem graduação em administração e pós-graduação: 1 doutor, 2 mestres e 1 especialista.

#### Considerações:

A Equipe da UFSM todos os membros possuem formação na área administração, isto é muito bom para o desenvolvimento das atividades que envolvem planejamento, organização, direção e controle.

Conforme Kreizeb (2007), uma característica importante do gestor “líder” é possuir conhecimentos específicos de sua área e o relativo a áreas afins, os quais são necessários para que se possa aplicar melhorias no seu ambiente e também em outros, e facilitar o desenvolvimento dos liderados. Assim, entende-se que a formação profissional em administração da Coordenadora da Equipe, pode ser considerada como um ponto positivo para Equipe de Planejamento da UFSM.

Na Equipe da UFSM todos possuem experiência em PDI, acredita-se que esse conhecimento possa trazer mais valor e credibilidade à Equipe, de maneira que contribua as experiências já adquiridas para solucionar problemas e dar direções nas tomadas de decisões.

Equipe da UFPR: É multidisciplinar, todos possuem pós-graduação: 1 doutor, 1 mestre e 2 especialistas.

Considerações:

Na Equipe da UFPR a diversidade nas áreas de formação profissional, o fato dos servidores possuírem formações profissionais diversificadas, poderá apresentar afinidades menores com as atividades desenvolvidas no PDI, e isso pode promover a desmotivação para uma maior aproximação com as temáticas trabalhadas na Equipe.

Na Equipe da UFPR nem todos os integrantes possuem experiência em elaboração, isto provavelmente possa dispensar mais tempo para o aprendizado sobre o PDI. Sabe-se mesmo que um indivíduo não se sinta plenamente capacitado para a realização de uma tarefa, a possibilidade de trocar ideias com outros membros e o suporte encontrado no conhecimento que o colega pode oferecer, confere ao indivíduo a segurança necessária para o desempenho da atividade.

- Participação em eventos, seminários e cursos

Equipe da UFSM: Participa com baixa frequência em eventos e pesquisas relacionadas a pesquisas em IES sobre PDI.

Considerações:

A Equipe da UFSM desenvolve semestralmente seminários e cursos de capacitação para servidores da instituição em relação a planejamento.

Acredita-se que a Equipe da UFSM deva se empenhar em manter o processo permanente, de maneira que promova o aperfeiçoamento e qualificação da Equipe de Planejamento/UFSM.

Equipe da UFPR: Atualmente não participa de eventos e pesquisas relacionadas a pesquisas em IES sobre PDI.

Considerações:

Ressalta-se que no PDI (2012-2016) da UFPR foram observadas as políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho para o corpo técnico-administrativo, as quais visam à política de desenvolvimento dos servidores, que envolve a capacitação.

A Equipe da UFPR não desenvolve seminários e cursos. Assim, uma vez que a equipe é multidisciplinar não deve descuidar da formação dos servidores, pois é importante capacitá-los periodicamente, até mesmo porque está no próprio PDI (2012-2016) da instituição ações para capacitação de servidores.

Então, nesse sentido por se tratar de profissionais com formações diferentes, se torna de fundamental importância gerar conhecimento original, disseminar idéias na Equipe, levantar discussão de temas relevantes, e principalmente, desenvolver ações de compartilhamento do conhecimento na Equipe.

- Concepção em relação ao número de integrantes da equipe

Equipe da UFSM: Acredita ser necessário maior número de integrantes.

Equipe da UFPR: Julga o número de servidores adequado.

Consideração: As duas Equipes de Planejamento são especializadas e qualificadas para o desempenho das atividades demandadas do PDI na Instituição.

- Pontos fracos e pontos fortes

Equipe da UFSM: Foi pontual ao identificar as fraquezas e potencialidades da Equipe, pois tanto a Coordenadora como a Equipe citaram como ponto fraco a falta de pessoal, e o principal ponto forte é a experiência dos integrantes.

Considerações:

A Equipe da UFSM se mostrou em sintonia ao definir suas fragilidades e potencialidades. A carência de pessoas para o desempenho de funções tem sobrecarregado os profissionais com atividades que estão fora do escopo de seu cargo, o que pode inviabilizar, muitas vezes, a prática das atividades de seu próprio cargo e a realização de um trabalho eficiente. De modo que a fragilidade precisa ser sanada, para que as demandas das atividades do PDI não sejam prejudicadas.

Equipe da UFPR: Declarou que entre os seus pontos fracos está o potencial da Equipe que deve ser mais bem aplicado e falta de um administrador na Equipe.

Considerações:

Entre os pontos fortes pontuados pela Equipe da UFPR estão a formação e experiência na área e número dos servidores adequado. Em relação à Equipe e às atividades do PDI, destacaram: a disponibilidade de conteúdo; facilidade de contato com os principais responsáveis por cada tópico, e principalmente com o coordenador do PDI; e equipe centralizada.

Na opinião do Coordenador em relação às forças internas e externas da Equipe de Planejamento, ele expôs sobre o monitoramento para o alcance das metas, que é uma das metas do PDI.

Acredita-se, que a maior fragilidade da Equipe da UFPR seja o potencial subaproveitado dos servidores e falta de um administrador na Equipe.

No entendimento de Moscovici (2003) a organização em sua formação de equipes se encontrará mais do que nunca no caminho para otimizar o seu desempenho, de modo que o talento de cada um poderá ser melhor aproveitado, ou seja, multiplicado.

A figura de um administrador é importante em qualquer organização, porque existem procedimentos de ordem financeira, estratégica e operacional, que dependem do suporte de um profissional habilitado, que realmente entenda e conheça a área específica.

Entretanto, a equipe reconhece a importância da figura do administrador, e provavelmente um dos motivos que a Equipe não mostre sintonia ao analisar suas fragilidades e potencialidades, seja porque os profissionais talvez não consigam se articular na construção de um trabalho coletivo e com a participação dos diversos saberes.

- Realização das atividades no dia-a-dia

Equipe da UFSM: por ser pequena, todos têm dedicação de tempo integral de trabalho, os objetivos são compartilhados, as tarefas estão definidas de forma clara e são adaptáveis de acordo com cada situação, as atividades são compartilhadas até mesmo as atividades de liderança, a Equipe da UFSM faz o registro de todas as atividades em atas.

Considerações:

A administração de rotina está centrada no conjunto de atividades que cada departamento ou área deve implementar diariamente. Tais atividades visam alcançar a eficiência e efetividade das metas do trabalho. Assim, entende-se que o resultado de todos os

esforços, ações e atividades diárias de cada autor da organização contribua no cumprimento da missão (MATIAS-PEREIRA, 2011).

O fato da Equipe ser pequena, pois pode acarretar sobrecarga de trabalho para os integrantes e isso pode levar à desmotivação da Equipe. Acredita-se que os outros aspectos devam favorecer as atividades do dia-a-dia da Equipe da UFSM, de modo que eles permitem a melhora no processo de tomada de decisões futuras e aumenta o desempenho geral da Equipe.

Equipe da UFPR: Nenhum dos integrantes é fixo, existe uma divisão de tarefas com três pautas, possui a descrição clara das ações a ser executada e com prazos, porém em relação a responsabilidades definidas a Equipe não possui. A Equipe da UFPR comparece a reuniões nas Unidades Acadêmicas e Administrativas, quando convidada, e possui registro de erros e acertos. Ainda, ressaltou que as ações não constam no PDI, mas estão em prática.

#### Considerações:

Para Campos (1994) a administração de rotina envolve vários aspectos, como: a definição da autoridade e responsabilidade de cada pessoa, a padronização do trabalho, padronização dos processos e monitoração dos resultados, ação corretiva no processo a partir dos desvios encontrados nos resultados, ambiente de trabalho, utilização do potencial mental das pessoas e busca contínua da perfeição.

De acordo com as declarações da equipe da UFPR e do Coordenador, a pesquisa identifica que dois fatores podem desfavorecer a equipe, não ter integrantes fixos nas atividades e não ter responsabilidades definidas diárias, embora, que equipe comparece nas Unidades Acadêmicas e Administrativas, quando convidada.

O fato de não ter integrantes fixos, talvez desfavoreça a aproximação entre os profissionais da Equipe de Planejamento, e não ter responsabilidades definida, também, promove a distância entre os profissionais, isso ainda pode desenvolver na equipe o sentimento de não pertencimento de equipe.

No que diz respeito aos outros aspectos, acredita-se que todos promovem melhorias ao processo de planejamento do PDI na Instituição.

Considerando os aspectos abordados dos perfis das equipes de planejamento das universidades estudadas, elaborou-se o Quadro 19, a seguir, como maneira de sintetizar e destacar os aspectos mais importantes deste estudo.

(Continua)

| <b>Perfil das Equipes de Planejamento</b>               |   |   |
|---|---|---|
| <b>Aspecto</b>  | <b>UFSM</b>   | <b>UFPR</b>   |
| Formação profissional dos integrantes e experiência     | <p>A especialização da Equipe na área de administração é favorável para a Instituição, uma vez que os membros têm formação igualitária para o desenvolvimento das atividades que envolvem planejamento, organização, direção e controle.</p> <p>Experiência em PDI: todos possuem, acredita-se que esse conhecimento possa trazer mais valor e credibilidade à equipe, de maneira que contribua as experiências já adquiridas para solucionar problemas e dar direções nas tomadas de decisões.</p> | <p>A diversidade nas áreas de formação profissional é desfavorável, porque não há um entendimento uniforme da Equipe. As categorias profissionais diversificadas podem apresentar afinidades menores com as atividades desenvolvidas no PDI, e isso pode promover a desmotivação para uma maior aproximação com as temáticas trabalhadas na Equipe.</p> <p>Experiência em PDI: o fato de somente um integrante possuir experiência, provavelmente isso possa dispensar mais tempo para o aprendizado sobre o PDI.</p> |
| Participação em eventos, seminários e cursos            | <p>Participação: semestralmente seminários e cursos de capacitação para servidores. Acredita-se que a Equipe deva se empenhar em manter o processo permanente, de maneira que promova o aperfeiçoamento e qualificação da equipe.</p>   | <p>Participação: atualmente não participa de eventos e pesquisas relacionadas a pesquisas em IES sobre PDI. Por se tratar de profissionais com formações diferentes, se torna de fundamental importância gerar conhecimento original, disseminar idéias na Equipe, desenvolver ações de compartilhamento do conhecimento na equipe.</p>   |
| Concepção em relação ao número de integrantes da equipe | <p>Julga ser necessário maior número de servidores.</p>   | <p>Julga o número de servidores adequado</p>  |
| Pontos fracos e pontos fortes                           | <p>Ponto fraco: a falta de pessoal.<br/>Ponto forte: a experiência dos integrantes.</p>   | <p>O Coordenador citou:<br/>Ponto fraco: a falta de pessoal.<br/>Ponto forte: a experiência dos integrantes.<br/>A equipe citou:<br/>Pontos fracos: está o potencial da Equipe que deve ser mais bem aplicado e falta de um administrador na Equipe.<br/>Pontos fortes: a formação e experiência na área e número dos servidores adequado.<br/>Não há uma sintonia na concepção das fragilidades e potencialidades da Equipe.</p>   |

(Conclusão)

| Perfil das Equipes de Planejamento     |  |   |
|--|--|---|
| Aspecto                                | UFSM   | UFPR  |
| Realização das atividades no dia-a-dia | <p>Equipe pequena, todos têm dedicação de tempo integral de trabalho, os objetivos são compartilhados, as tarefas estão definidas de forma clara e são adaptáveis de acordo com cada situação, as atividades são compartilhadas até mesmo as atividades de liderança, a equipe faz o registro de todas as atividades em atas.</p> <p>O fato da equipe ser pequena, pois pode acarretar sobrecarga de trabalho para os integrantes, e os demais aspectos favorecem as atividades do dia-a-dia da, de modo que eles permitem a melhora no processo de tomada de decisões futuras e aumenta o desempenho geral da equipe.</p> | <p>Nenhum dos integrantes é fixo, existe uma divisão de tarefas com três pautas, possui a descrição clara das ações a ser executada e com prazos, as responsabilidades não são definidas. A equipe comparece as reuniões nas Unidades Acadêmicas e Administrativas, quando convidada, e possui registro de erros e acertos. As ações não constam no PDI, mas estão em prática.</p> <p>dois fatores podem desfavorecer a equipe, não ter integrantes fixo nas atividades e não ter responsabilidades definidas, embora, que equipe comparece nas Unidades Acadêmicas e Administrativas, quando convidada.</p> <p>O fato de não ter integrantes fixos, desfavorece porque faz não faz a aproximação entre os profissionais da Equipe de Planejamento, e não ter responsabilidades definida, também, porque promove a distância entre os profissionais, e isso ainda pode desenvolver na equipe o sentimento de não pertencimento de equipe.</p> <p>Os demais aspectos promovem melhorias ao processo de planejamento do PDI na Instituição.</p> |

**Quadro 19 - Síntese do Perfil das Equipes de Planejamento**

#### 4.3.2 Análise das estratégias adotadas na elaboração do PDI

A estratégia pode ser entendida como uma força que está entre a organização e o seu meio envolvente, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente (MINTZBERG, 1988).

Na concepção de Matias-Pereira (2011) existem inúmeras soluções para o desenvolvimento de estratégias com vista à manutenção do conhecimento organizacional, entre outras ferramentas destacam-se: reuniões, debates, fóruns, editais, mapas do conhecimento, intranet, extranet, banco de dados, videoconferência, e outros.

#### 4.3.2.1 Estratégias adotadas no PDI (2011-2015)/UFSM

As estratégias adotadas para elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM foram definidas pela Equipe da PROPLAN, de acordo com as orientações e necessidades apontadas pela Reitoria. Os servidores da Equipe de Planejamento/UFSM julgaram as estratégias adequadas e necessárias.

Assim, o processo de elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM foi realizado em três fases:

- 1º) Busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES;
- 2º) Sensibilização da comunidade universitária; e
- 3º) Processo de elaboração do documento do PDI.

No entendimento de Costa (2006, p. 201) para um bom planejamento a organização “deve fazer uma seleção criteriosa dos itens buscando aqueles que realmente façam sentido para sua realidade e para a profundidade do exercício realizado”. Assim, as fases determinam como o processo decorrerá na instituição,

- 1ª Fase do PDI (2011-2015)/UFSM: Busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IFES

As opções estratégicas na 1ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM envolveram: 2 Seminários com gestores e demais convidados, 3 visitas técnicas em universidades com Pró-reitores e Equipe da PROPLAN, e 1 painel de experiências com Pró-reitor e Pró-reitora Adjunta da UFSM. As atividades da Equipe em parceria com outras IES iniciaram no mês de abril de 2010 e se estenderam até novembro de 2010.

A finalidade dos seminários foi compartilhar as experiências em PDI e Gestão das seguintes IES: UFSC, UFRGS, UFPR e UNIPAMPA. Além disso, durante o processo foram analisados os PDIs de IFES como UFRGS, UFSCar, UFSC, UFPR, UFU, UFMS e UNIPAMPA. Também, foi realizado um painel de experiências com o Pró-reitor e a Pró-reitora Adjunta da UFSM, que teve o intuito de compartilhar experiências de elaboração do PDI das IFES convidadas: UFSM, UFSC e UFSCar. Os seminários o painel ficou limitado à participação dos gestores e demais convidados.

As visitas técnicas visavam compartilhar os conhecimentos na área de gerenciamento do planejamento e nos sistemas de informações de gestão estratégica. As visitas técnicas foram realizadas à Assessoria de Planejamento e Marketing (ASPLAN)/ PUCRS, à Universidade Federal Fluminense-RJ e à Diretoria de Tecnologia da Informação – MEC, em Brasília. As visitas restringiram-se a Equipe da PROPLAN, CPD, Pró-reitora Adjunta da UFSM, TAE e COPLIN.

#### Considerações:

A estratégia utilizada pela Equipe de Planejamento/UFSM em relação à busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IFES, proporcionou para Instituição uma mensuração mais segura com eficiência, ainda, deu condições de tomar decisões acertadas com relação à melhor estratégia a ser seguida nas ações de desenvolvimento do PDI (2011-2015)/UFSM.

Conforme Toffler (1985) as organizações já passaram por várias ondas, assim, a “primeira onda” a revolução agrícola, a estratégia baseada na mão de obra, a “segunda onda”, a Revolução Industrial, na qual a estratégia estava baseada no capital, e atualmente as organizações se encontram na “terceira onda”, onde as estratégias estão baseadas no conhecimento.

A 1ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM concentrou esforços em atividades que envolveram a participação da Pró-reitora Adjunta da UFSM, a equipe da PROPLAN, CPD, TAE e COPLIN.

O PDI (2011-2015)/UFSM merece destaque porque trouxe a questão da aprendizagem organizacional. Para Senge (2004) as organizações de aprendizagem promovem para as pessoas a capacidade de criar os resultados que realmente desejam, de modo que surgem novos e elevados padrões de raciocínio, a aspiração coletiva é libertada e as pessoas aprendem continuamente a aprender coletivamente.

Dentro dessa perspectiva, de buscar compartilhar experiências na área de planejamento e sistema informacional com outras IFES, que a Instituição pôde fazer maior reflexão na formulação das estratégias em relação ao ambiente externo, ambiente operacional e seus impactos na Instituição.

Na concepção de Matias-Pereira (2011) o processo de reflexão estratégica ajuda elaborar novos modelos utilizando a informação, e apoiar a organização partir das informações obtidas de outras organizações, dando condições de fazer uma análise estratégica de profunda reflexão nas limitações na tarefa de planejar.

Portanto, as estratégias utilizadas na 1ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES, mostrou-se adequada, pois permitiu a construção do PDI baseado na realidade apontada pelas IES e nas limitações da Instituição.

- 2ª Fase do PDI (2011-2015)/UFSM: Sensibilização da comunidade universitária

As estratégias adotadas para elaboração da 2ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM apresentavam a finalidade sensibilizar a comunidade universitária. Pretendia-se buscar a participação de diversos segmentos da comunidade universitária e sociedade. Assim, foram desempenhadas várias ações que ampliaram o diálogo e a integração com a comunidade, tornando o processo participativo. As ações foram realizadas no período de abril a novembro 2010.

As ações da 2ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM iniciaram no 1º semestre de 2010, o marco foi o seminário com a temática sobre o Plano de Gestão, o PDI e o Planejamento Estratégico. As estratégias de sensibilização começaram nas unidades de ensino, por meio de reuniões com a temática em planejamento. Também, tiveram ações voltadas para a criação da marca e preparação de campanha para divulgação do PDI; convite à comunidade por meio da página da UFSM.

A estratégia usada para sensibilizar os servidores, foi por meio de correspondência, mensagem no contracheque, notícias na página, mensagem no SIE, email enviado pela ATENS, e entrevista na TV Campus.

A sensibilização dos coordenadores, secretários de curso e câmara de licenciaturas foi através de palestras. Foi feito convite aos egressos por meio da página do Programa VOLVER, distribuição de *folders e display* de mesa no restaurante universitário, cartazes e *banners* nas unidades universitárias e subunidades, esta ação foi em conjunta com a divulgação e chamamento para a Auto-avaliação Institucional.

As estratégias de sensibilização da 2ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM são encerradas com o I Seminário do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM e reuniões nos conselhos de centros e nas pró-reitorias. O tema foi a elaboração do PDI na UFSM, metodologia e cronograma para sua elaboração, interligação com o Plano de Gestão e com a Avaliação Institucional, e o papel das Unidades Universitárias no processo de elaboração.

Considerações:

A sensibilização visa reduzir resistências e promover condições favoráveis à introdução do planejamento na atividade acadêmica e administrativa da Instituição (CASTRO, 2005). Entende-se que a comunidade envolvida deve ser esclarecida e motivada para os trabalhos a ser realizado, o que pode ser definido como etapa de sensibilização (COSTA, 2006).

O objetivo das estratégias de sensibilização do PDI (2011-2015)/UFSM era promover o envolvimento da comunidade universitária, de forma participativa, dinâmica e criativa.

Esta pesquisa identificou que as estratégias específicas de comunicação e sensibilização do PDI (2011-2015)/UFSM para avocar a comunidade universitária, em síntese, foram: seminários, reuniões e fóruns e convite a comunidade universitária por diversos meios de comunicação.

#### 1. Seminários:

Foi a primeira atividade de sensibilização, disseminou a proposta de Plano de Gestão, PDI e o Planejamento Estratégico. Confia-se que o objetivo da PROPLAN foi alcançado, uma vez que os participantes dos seminários tiveram a oportunidade de ter diferentes visões de um mesmo problema em função dos interesses, necessidades e expectativas sobre um mesmo tema compartilhado com outras IES.

#### 2. Reuniões e fórum:

A primeira reunião visou disseminar a cultura do planejamento e sensibilização (chamamento). Participantes: unidades de ensino. A segunda reunião ocorreu no 2º sem/2010, foram realizadas 17 reuniões. Participantes: Conselhos das unidades universitárias, Pró-reitorias, Dirigentes das unidades e subunidades. Um fórum, participantes câmara de coordenadores e secretários de curso.

Na estratégia de reuniões, o público alvo foram as unidades universitárias, pró-reitorias, dirigentes das unidades e subunidades. O intuito foi de envolver os representantes de todas as instâncias da UFSM e abrir espaço para que todos contribuíssem na troca de informações e de aprendizagem, proporcionando um espaço de reflexão e comunicação. Em síntese, pode-se dizer que estratégia visava gerar informações sobre a realidade da Instituição vindas de todas as instâncias, de forma rápida e participativa.

Entretanto, as ações de sensibilização na elaboração da 2ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM, não tiveram êxito esperado conforme identificou a pesquisa, pois a participação

do Corpo Docente e TAEs foi pequena, de acordo com o relato da Coordenadora, de modo que foi atribuído o fato do processo ser incipiente na Instituição. A Comunidade, também não participou na intensidade esperada, e o motivo foi o desconhecimento sobre o PDI.

### 3. Convite à comunidade universitária por diversos meios de comunicação:

O chamamento da comunidade universitário, foi continuado em agosto de 2010, com a criação da marca do PDI. Em outubro de 2010, foram convidados servidores e estudantes a participarem do processo. Esta estratégia da 2ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM tinha como premissa convidar a comunidade universitária a participar da elaboração do PDI por diversos meios de comunicação. As ações foram intensificadas, especialmente, relacionadas aos servidores.

Essa atividade desafiou a Equipe de Planejamento/UFSM em relação à comunidade universitária, porque teve que sensibilizá-los e motivá-los a participar do processo de gestão. Sendo que dentre as dificuldades identificadas nas ações de sensibilização do PDI (2011-2015), de acordo com a pesquisa, a Equipe apontou a falta de conhecimento por parte da comunidade e a complexidade da instituição.

A partir da pesquisa pode-se inferir que a opinião da Equipe de Planejamento/UFSM em relação à elaboração dos próximos PDIs na Instituição para facilitar as ações devem ter mais ênfase na sensibilização para a importância do processo de elaboração e/ou construção do PDI.

Na concepção de Ansoff; McDonell (1993) à proporção que o trabalhador é informado como e por que as mudanças serão feitas em sua unidade organizacional, o trabalhador terá a base para entender como as variações em seu próprio desempenho afetarão o desempenho de outros elementos da organização. O mesmo autor salienta que o conhecimento do processo de mudanças consentirá que o indivíduo descubra mentalmente as várias dimensões de seu novo trabalho.

As estratégias adotadas na 2ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM necessitam ser revisadas pela Equipe de Planejamento, uma vez que a comunidade universitária, ainda apresentou resistência ao processo de sensibilização do PDI.

O gestor deve ter a compreensão sobre os diferentes resultados das resistências, tais como: idéias, motivos, planos e prioridades, e os gestores devem lembrar que há diferentes visões, de modo que devem ser trabalhadas suas causas e motivos, sendo este o primeiro passo para resolver os problemas advindos da resistência (O'CONNOR, 1993).

Portanto, estratégias adotadas na 2ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM geraram informações sobre a realidade da Instituição e realmente tornaram um processo transparente e participativo, embora que ainda não tenha a adesão desejada da comunidade universitária no processo de elaboração do PDI.

- 3ª Fase processo de elaboração do documento do PDI (2011-2015)/UFSM

As estratégias empregadas para elaboração da 2ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM visavam consultar a comunidade universitária e a comunidade externa, sobre a filosofia institucional, discutir a metodologia de elaboração do PDI, o conteúdo e a estrutura do documento e incorporação das sugestões da comunidade, por meio da análise dos Planos de Ação enviados pelas Comissões Setoriais, e ao mesmo tempo, fortalecer a Autoavaliação como retroalimentação do processo de planejamento. De tal modo, foram determinadas várias ações tornando o processo dinâmico, criativo, participativo e transparente. As ações foram realizadas no ano de 2010 no período de setembro a outubro, e finalizadas no período de março a maio de 2011.

#### Considerações:

Com a pesquisa foi possível verificar que o empenho da Equipe de Planejamento na 3ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM estava em direcionar as estratégias para consulta à comunidade universitária e à comunidade externa, de modo que obteve informações importantes na construção dos pilares sustentadores da proposta do PDI.

As estratégias específicas anunciadas para desenvolver a 3ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM foram as seguintes:

#### 1. Formulário disponibilizado na página da Pró-Reitoria de Planejamento:

Visava consultar a comunidade universitária e a comunidade externa, para as contribuições referentes à consolidação da filosofia institucional (missão, visão e valores), bem como dos eixos norteadores para o desenvolvimento institucional, importantes pilares sustentadores da proposta de desenvolvimento da UFSM.

A disponibilização de formulário na página na 3ª fase do PDI (2011-2015)/UFSM buscou a participação de todos os sujeitos envolvidos na construção do PDI. Com certeza, a Equipe de Planejamento criou mecanismos que facilitassem a participação da comunidade universitária e mostrou que se tratava de processo realmente participativo e transparente.

## 2. As reuniões com os diretores de Unidades Universitárias, Gestores e Pró-Reitorias:

O objetivo foi discutir a metodologia de elaboração do PDI, assim como apresentar o formulário para o envio das sugestões, prestar esclarecimentos, buscar sugestões e discutir o processo de elaboração do PDI.

As reuniões com os diretores de unidades universitárias, gestores e Pró-Reitorias, conforme relato da Coordenadora ainda tiveram baixa participação. A resistência pode estar relacionada em função de fatores ligados as pessoas, tais como a resistência a mudanças e a falta de consistência na atuação dos envolvidos no processo (ALBUQUERQUE, 2002).

Os dados obtidos na pesquisa na fase da elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM mostraram as principais resistências apontadas pela Equipe de Planejamento:

- ✓ Resistência a mudança;
- ✓ Desconhecimento da importância do Plano;
- ✓ Falta cultura de planejar; e
- ✓ Disponibilidade de tempo dos gestores.

As dificuldades assinaladas pela Equipe de Planejamento corroboram com a literatura sobre resistências a mudanças. Assim, como os dados obtidos da pesquisa em relação aos motivos que levam as resistências na elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM, as causas mencionadas pela Equipe de Planejamento:

- ✓ O descrédito no planejamento;
- ✓ Sensibilização para construção do processo; e
- ✓ Várias responsabilidades dos gestores.

## 3. Seminário do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM:

Palestras com representantes da UFRGS, UFPR e UNIPAMPA; Grupos de trabalho que contaram com a participação de integrantes de diversos segmentos, dentre os quais merecem destaque: Dirigentes dos diferentes níveis hierárquicos da Instituição.

O seminário é considerado como uma metodologia de estudo que possibilita novas idéias, novos questionamentos e novas perspectivas de pesquisas para os participantes. “O objetivo do seminário é levar todos os participantes a uma reflexão aprofundada de determinado problema, a partir de textos e em equipe”. (SEVERINO, 2002, p.63).

A estratégia adotada em parte foi adequada, porque promoveu para a comunidade universitária a oportunidade da agregar conhecimento e compartilhar experiências das IES

convidadas. Por outro lado, por se tratar de organização pública, não existe a cultura dos servidores freqüentarem seminários dessa natureza. Então é preciso esclarecê-los sobre qual o verdadeiro significado do seminário, isto é, o seminário trata de um trabalho essencialmente coletivo, o qual pressupõe o empenho de todos. Assim sendo, espera-se que todos os participantes façam um estudo do tema para poder exercer efetiva participação nos debates do seminário.

#### 4. Integração com a Autoavaliação Institucional:

Incorporação das sugestões da comunidade, ao mesmo tempo essa atividade procurou fortalecer a Autoavaliação como retroalimentação do processo de planejamento, isso possibilitou a ampliação das propostas de desenvolvimento das Unidades Universitárias.

#### 5. Propostas das unidades universitárias e pró-reitorias:

Tratou da incorporação das propostas de desenvolvimento institucional das unidades e pró-reitorias. As estratégias relacionadas à integração com a Autoavaliação Institucional e as propostas das unidades universitárias e pró-reitorias, foram atividades que garantiram à comunidade universitária a possibilidade de obter maior compreensão sobre a realidade da Instituição. Além disso, promoveram sugestões da comunidade por meio da análise dos Planos de Ação enviados pelas Comissões Setoriais e propostas das unidades universitárias e pró-reitorias.

Talvez, as estratégias mencionadas levantaram posturas diferentes sobre os problemas da Instituição, e ainda, deram a oportunidade de todas as pessoas expressarem suas opiniões de forma livre.

#### 6. Redação do documento base e consolidação por parte dos gestores:

Elaboração do plano com a participação e apoio dos gestores e profissionais conhecedores das especificidades de cada área de atuação da Instituição. Consolidação das sugestões pela PROPLAN e encaminhamento do texto base para todos os centros de ensino, colégios, HUSM, CEMTEC e Pró-Reitorias, que o analisaram e realizaram as sugestões finais.

Conforme a Coordenadora, para obter maior participação dos gestores no processo é preciso ter conhecimento e preparo gerencial. A resistência à mudança por parte da comunidade universitária de implementar a estratégia, pode ser ou uma simples oposição a

mudanças, ou mesmo em função de suas convicções acerca da inviabilidade do plano (MINTZBERG *et al*, 1998).

Em todas as fases do processo de elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM houve a participação de gestores, servidores, estudantes e comunidade externa, caracterizando uma forma participativa. As ações propostas pela equipe da PROPLAN visavam ampliar a comunicação e a integração com a comunidade.

Descreve Matias-Pereira (2011, p.100) que no modelo de planejamento participativo “os objetivos organizacionais passam a ser discutidos e analisados com maior profundidade, isso contribui para elevar o seu nível de compreensão pelos gestores da organização.” Os objetivos principais do planejamento estratégico participativo são, de acordo com Matias-Pereira (2011, p.100):

- ✓ Disseminar um amplo conhecimento entre o corpo gerencial, dos problemas, desafios e oportunidades comuns à organização;
- ✓ Promover a análise dessas questões, por parte de todos os participantes aguardando que as opiniões aflorem e, do confronto entre elas, se chegue ao consenso desejável;
- ✓ Elaborar um conjunto de proposições de diretrizes objetivas e metas harmoniosas para a organização;
- ✓ Estabelecer um cronograma de atividades que contemple as especificidades de cada área da organização e que estabeleça o cumprimento das diretrizes organizacionais;
- ✓ Garantir máxima conjugação de esforços em torno dessas metas (MATIAS-PEREIRA, 2011, p.100).

As estratégias desenvolvidas pela Equipe de Planejamento/UFSM na elaboração do PDI (2011-2015) assinalaram para a busca de um modelo de planejamento participativo. Nesse modelo as decisões são coletivas, e se busca a maior participação possível de docentes, discentes, servidores e sociedade em geral. Portanto, o significado mais importante da atividade participativa está na forma de decisão, por ser mais do que uma atividade técnica, pode ser visto como um processo político vinculado à decisão da maioria.

Considerando os aspectos abordados sobre as estratégias adotadas na elaboração do PDI(2011-20015)/UFSM, elaborou-se o Quadro 20, a seguir, como um modo de resumir e destacar os aspectos mais importantes desse estudo.

(Continua)

| Estratégias Adotadas na Elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM   |   |
|--|---|
| <p>1ª fase: busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES.</p> <p>Finalidade: compartilhar as experiências e analisar os PDIs de IFES, por meio de seminários, painéis e visitas técnicas em IES.</p>   | <p>Estratégia: Proporcionou para Instituição uma mensuração mais segura com eficiência, ainda, deu condições de tomar decisões acertadas com relação à melhor estratégia a ser seguida nas ações de desenvolvimento do PDI, merece destaque porque trouxe a questão da aprendizagem organizacional.</p> <p>As estratégias adotada na 1ª fase do PDI mostrou-se adequada, pois permitiu a construção do PDI baseado na realidade apontada pelas IES e nas limitações da Instituição.</p>   |
| <p>2ª fase: sensibilização da comunidade universitária</p> <p>Finalidade: buscar a participação de diversos segmentos da comunidade universitária e sociedade, por meio de ações, como, seminários, reuniões, fóruns e convite a comunidade universitária.</p>                 | <p><u>Seminários:</u> os participantes tiveram a oportunidade de ter diferentes visões de um mesmo problema em função dos interesses, necessidades e expectativas sobre um mesmo tema compartilhado com outras IES.</p> <p><u>Reuniões e fórum:</u> não houve êxito, pois a participação do corpo docente e TAEs foi pequena, e foi atribuído o fato do processo ser incipiente na instituição. A comunidade, também não participou, e o motivo foi o desconhecimento sobre o PDI.</p> <p><u>Convite à comunidade universitária por diversos meios de comunicação:</u> Essa atividade desafiou a equipe, porque teve que sensibilizá-los e motivá-los a participar do processo de gestão. Sendo que dentre as dificuldades identificadas nas ações de sensibilização do PDI, a equipe apontou a falta de conhecimento por parte da comunidade e a complexidade da instituição.</p> <p>As estratégias adotadas na 2ª fase do PDI geraram informações sobre a realidade da Instituição e realmente tornaram um processo transparente e participativo, embora que não tenha adesão desejada da comunidade universitária no processo de elaboração do PDI, e assim, as estratégias necessitam ser revisadas, uma vez que a comunidade universitária se mostrou resistente ao processo de sensibilização do PDI.</p> |
| <p>3ª fase processo de elaboração do documento do PDI</p> <p>Finalidade: direcionar as estratégias para consulta à comunidade universitária e à comunidade externa, de modo que obteve informações importantes na construção dos pilares sustentadores da proposta do PDI.</p> | <p><u>Formulário disponibilizado na página da Pró-Reitoria de Planejamento:</u> Visava consultar a comunidade universitária e a comunidade externa, para as contribuições referentes à consolidação da filosofia institucional e os eixos norteadores.</p> <p>A estratégia criou mecanismos que facilitassem a participação da comunidade universitária e mostrou que se tratava de processo realmente participativo e transparente.</p> <p><u>As reuniões com os diretores de Unidades</u></p>   |

(Conclusão)

## Estratégias Adotadas na Elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM

Universitárias, Gestores e Pró-Reitorias: objetivo foi discutir a metodologia de elaboração do PDI, prestar esclarecimentos e buscar sugestões para o processo de elaboração do PDI.

Conforme relato da Coordenadora tiveram baixa participação.

As principais resistências: resistência a mudança; desconhecimento da importância do Plano; e falta cultura de planejar.

As causas das resistências: o descrédito no planejamento; falha na mobilização e sensibilização para construção do processo; e várias responsabilidades dos gestores.

Seminário do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM: Palestras com representantes da UFRGS, UFPR e UNIPAMPA.

A estratégia adotada em parte foi adequada, porque promoveu para a comunidade universitária a oportunidade de agregar conhecimento e compartilhar experiências das IES convidadas. Por outro lado, por se tratar de organização pública, não existe a cultura dos servidores frequentarem seminários.

Integração com a Autoavaliação Institucional: Tratou da incorporação das propostas de desenvolvimento institucional das unidades e pró-reitorias. As estratégias foram atividades que garantiram a comunidade universitária uma ampla compreensão sobre a realidade da Instituição.

A estratégia levantou posturas diferentes sobre os problemas da Instituição, e ainda, deram a oportunidade de todas as pessoas expressarem suas opiniões de forma livre.

Redação do documento base e consolidação por parte dos gestores: Contou com a participação e apoio dos gestores e profissionais conhecedores das especificidades de cada área de atuação da Instituição.

Conforme a Coordenadora, a participação dos gestores está condicionada ao conhecimento e preparo gerencial.

As estratégias desenvolvidas assinalaram para um modelo de planejamento participativo. Nesse modelo as decisões são coletivas, e se busca a maior participação possível de docentes, discentes, servidores e sociedade em geral. Portanto, o significado mais importante da atividade participativa está na forma de decisão, por ser mais do que uma atividade técnica, pode ser visto como um processo político vinculado à decisão da maioria.

**Quadro 20 - Resumo das Estratégias Adotadas na Elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM**

#### 4.3.2.2 Estratégias adotadas no PDI (2012-2016)/UFPR

Na elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR buscou-se novas alternativas teóricas e metodológicas para o planejamento participativo. A Instituição proporcionou um espaço para a criatividade do planejamento compartilhado, por entender que a construção do futuro institucional deve ser resultado de uma prática de participação da comunidade universitária.

A elaboração do PDI deverá atender as normas vigentes, explicitar como ocorreu a construção do plano, e ainda, deverá mencionar como fará a mediação do plano e suas interferências na dinâmica da Instituição.

- 1ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR – 16 Módulos Temáticos + Documentos-Base, prévios às Sessões Presenciais

O processo de elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR teve início com a determinação dos 16 Módulos Temáticos conforme as orientações do Decreto nº 5.773/2006, que dispõe sobre os 10 elementos mínimos que devem compor o PDI. Além disso, também foi determinado como cada Unidade Responsável (UR) deveria proceder para elaborar o Documento-Base (DB). A Figura 2 mostra a 1ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR que tratou da elaboração do DB.



Figura 3 - 1ª Fase do PDI (2012-2016)/UFPR

A determinação dos Módulos Temáticos partiu da Administração Central. O Quadro 21 mostra os Módulos Temáticos e as UR pela redação dos DB, foram os seguintes:

|   |
|---|
| <p>I. Perfil institucional / PROPLAN com Administração Central</p> <p>II. Projeto Pedagógico-Institucional (i) / PROGRAD</p> <p>III. Projeto Pedagógico-Institucional (ii) / PRPPG</p> <p>IV. Projeto Pedagógico-Institucional (iii) / PROEC</p> <p>V. Projeto Pedagógico-Institucional (iv) / PROPLAN+PROEC</p> <p>VI. Implementação da Instituição e Organização Acadêmica (i) / PROGRAD</p> <p>VII. Implementação da Instituição e Organização Acadêmica (ii) / PRPPG</p> <p>VIII. Implementação da Instituição e Organização Acadêmica (iii) / PROEC</p> <p>IX. Corpos Docente e Técnico-Administrativo / PROGEPE</p> <p>X. Corpo Discente / PRAE + PROGRAD</p> <p>XI. Organização administrativa / PROPLAN</p> <p>XII. Autoavaliação institucional / CPA</p> <p>XIII. Infraestrutura física e instalações acadêmicas (i) / PRA</p> <p>XIV. Infraestrutura física e instalações acadêmicas (ii) / SiBi</p> <p>XV. Atendimento às pessoas portadoras de necessidades especiais / PRA + PROGRAD</p> <p>XVI. Planejamento econômico-financeiro / PROPLAN</p> |
| <p>Pró-Reitorias citadas nos Módulos Temáticos</p>  |
| <p>:<br/> <a href="#">PRA – Pró-Reitoria de Administração</a>; <a href="#">PRAE – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis</a>; <a href="#">PROEC – Pró-Reitoria de Extensão e Cultura</a>; <a href="#">PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas</a>; <a href="#">PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional</a>; e <a href="#">PRPPG – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação</a>.</p>  |

**Quadro 21 - Módulos Temáticos e Unidades Responsáveis**

Fonte: PDI (2012-2016)/UFPR

Conforme o Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006, determina os 10 elementos mínimos que devem constar no PDI da instituição. O Quadro 22 mostra todos os Módulos Temáticos e Pautas.

(Continua)

### **1- PERFIL INSTITUCIONAL**

- 1.1 - Missão
- 1.2 - Histórico de implantação e desenvolvimento da Instituição.
- 1.3 - Objetivos e Metas da Instituição.
  - 1.3.1 Descrição dos objetivos e quantificação das metas.
- 1.4 - Área (s) de atuação acadêmica.

### **2 - PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL**

- 2.1 - Inserção regional.
- 2.2 - princípios filosóficos e teórico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição.
- 2.3 - Políticas de Ensino.
- 2.4 - Políticas de Pesquisa.
- 2.5 - Políticas de Extensão.
- 2.6 - Políticas de Gestão.
- 2.7 - Responsabilidade social da instituição, enfatizando a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região.

### **3 – IMPLEMENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA**

- 3.1 - Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição para o período de vigência do PDI.
  - 3.1.1 - Tabela I - Programação de abertura de cursos de Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnólogo).

(Continuação)

- 3.1.2 - Tabela II - Programação de abertura de cursos de Pós-graduação (*lato e stricto sensu*).
- 3.1.3 - Tabela III - Programação abertura cursos Sequenciais.
- 3.1.4 - Tabela IV - Programação de abertura de cursos a Distância.
- 3.1.5 - Tabela V - Programação de aumento de vagas para cursos reconhecidos.
- 3.1.6 - Tabela VI - Programação de remanejamento de vagas e/ou criação de novo turno. 3.1.7 - Tabela VII - Programação de abertura de cursos de Extensão.
- 3.1.8 - Programação de programas de Pesquisa.
- 3.1.9 - Tabela VIII - Programação de abertura de cursos fora de sede pelas Universidades
- 3.2 - Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para a definição de:
  - 3.2.1 - Perfil de egresso.
  - 3.2.2 - Seleção de conteúdos.
  - 3.2.3 - Princípios metodológicos.
  - 3.2.4 - Processo de Avaliação.
  - 3.2.5 - Atividade prática profissional, complementares e de estágios.
- 3.3 - Inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares.
- 3.4 - Oportunidades diferenciadas de integralização dos cursos.
- 3.5 - Avanços tecnológicos.

#### **4 - CORPO DOCENTE**

- 4.1 - Requisitos de titulação.
- 4.2 - Experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica.
- 4.3 - Os critérios de seleção e contratação.
- 4.4 - Políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho
- 4.5 - Procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro
- 4.6 - Tabela IX - Cronograma de expansão do corpo docente, considerando o período de vigência do PDI.

#### **5 - CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO**

- 5.1 - Os critérios de seleção e contratação
- 5.2 - Políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho
- 5.3 - Tabela X - Cronograma de expansão do corpo técnico-administrativo, considerando o período de vigência do PDI.

#### **6 - CORPO DISCENTE**

- 6.1 - Formas de acesso
- 6.2 - Programas de apoio pedagógico e financeiro.
- 6.3 - Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psicopedagógico)
- 6.4 - Organização estudantil (espaço para participação e convivência estudantil).
- 6.5 - Acompanhamento dos egressos.

#### **7 - ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**

- 7.1 - Estrutura organizacional com as instâncias de decisão.
- 7.2 - Organograma institucional e acadêmico.
- 7.3 - Órgãos colegiados: competências e composição.
- 7.4 - Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.
- 7.5 - Autonomia da IES em relação à mantenedora.
- 7.6 - Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas.

#### **8 - AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

- 8.1 - Metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo de autoavaliação
- 8.2 - Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES
- 8.3 - Formas de utilização dos resultados das avaliações.

#### **9 - INFRAESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS**

- 9.1 - Tabela XI - Infraestrutura física.
- 9.2 - Infra-estrutura acadêmica.
  - 9.2.1 - Tabela XII - Laboratórios de Informática.
  - 9.2.2 - Tabela XIII - Laboratórios específicos.
  - 9.2.3 - Relação equipamento / aluno / curso.
  - 9.2.4 - Inovações tecnológicas significativas.

- 9.2.5 - Biblioteca – (SiBi)  
 9.2.5.1 - Tabela XIV - Acervo por área do conhecimento.  
 9.2.5.2 - Formas de atualização e expansão do acervo.  
 9.2.5.3 - Horário de funcionamento.  
 9.2.5.4 - Serviços oferecidos.

#### **10 - ATENDIMENTO ÀS PESSOAS PORTADORAS DE NECESSIDADES EDUCACIONAIS ESPECIAIS OU COM MOBILIDADE REDUZIDA**

10.1 - Plano de promoção de acessibilidade e atendimento prioritário, imediato e diferenciado para a utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte, dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS.

#### **11 - DEMONSTRATIVO DE CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE**

11.1 - Planejamento econômico-financeiro

#### **Quadro 22 - Módulos Temáticos e Pautas**

Fonte: PDI (2012-2016)/UFPR

A elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR buscou formular as diretrizes e programas que respondam ao real interesse e necessidades da comunidade interna e externa da Instituição.

#### Considerações:

As estratégias identificadas na 1ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR estão relacionadas com a elaboração do DB, chamamento da comunidade e cronograma a ser seguido.

A estratégia adotada na elaboração do DB foi deliberada pela Administração Central, que também definiu as pautas dos módulos e as URs. Cabia às URs trilharem o caminho em direção ao objetivo maior do Módulo Temático e elaborar o DB final. A participação da comunidade foi através do Fórum PDI.

Destaca-se que a participação da PROPLAN e da PROGRAD na redação do DB foi muito significativa, porque participaram em 4 Módulos Temáticos. Outra Pró-Reitoria que merece destaque é a PROEC, com 3 participações, ainda, a PRPPG com 2 participações, e as demais: PROGEPE, PRAE, CPA, PRA, SiBi e Administração Central com 1 participação nos Módulos Temáticos.

A estratégia de chamamento para a Comunidade aderir ao processo foi através do “Fórum PDI UFPR 2012-2016”, espaço disponibilizado na página da PROPLAN. A UR disponibilizou o DB no Fórum PDI por 30 dias, para que a comunidade pudesse avaliar e ao mesmo tempo contribuir com a redação do DB.

Observa-se que nesta 1ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR buscou-se maior aproximação com a comunidade universitária, adotando a estratégia “Fórum PDI”. Toda a comunidade teve a oportunidade de planejar o PDI (2012-2016)/UFPR, porém, conforme relato do

Coordenador a principal dificuldade encontrada na elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR, foi a baixa participação da Comunidade.

A estratégia utilizada pela Administração Central, a qual determinou os Módulos Temáticos, pessoas envolvidas e responsáveis nas atividades propostas, e cronograma definido.

Sob a ótica das diferentes Escolas de Pensamento Estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o perfil da 1ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR está muito próximo da chamada Escola do Planejamento. Nesta Escola a estratégia é concebida como um processo formal. Esse entendimento ocorre pelo fato de residir a ênfase na formalização de procedimentos, de formulação e de implementação da estratégia: quer pela estrita delimitação de etapas de operacionalização da análise, formulação e implementação, quer pela proposição da formalização de cargos específicos para a execução dessas atividades (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Portanto, as estratégias utilizadas na 1ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR, possibilitaram o envolvimento das Pró-Reitorias convidadas para elaborar o DB e a participação da Comunidade Universitária constante por meio do Fórum PDI. O processo ocorreu de forma deliberada, participativa e dinâmica.

- 2ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR – Sessões Presenciais e Seminário de Avaliação

As Sessões Presenciais da 2ª fase da elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR. A cada Sessão o objetivo era promover o debate entre os Convidados sobre a redação do DB elaborado pela UR. No final de cada Sessão Presencial a UR registrava os encaminhamentos. A Figura 4 descreve a 2ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR – Sessões Presenciais.

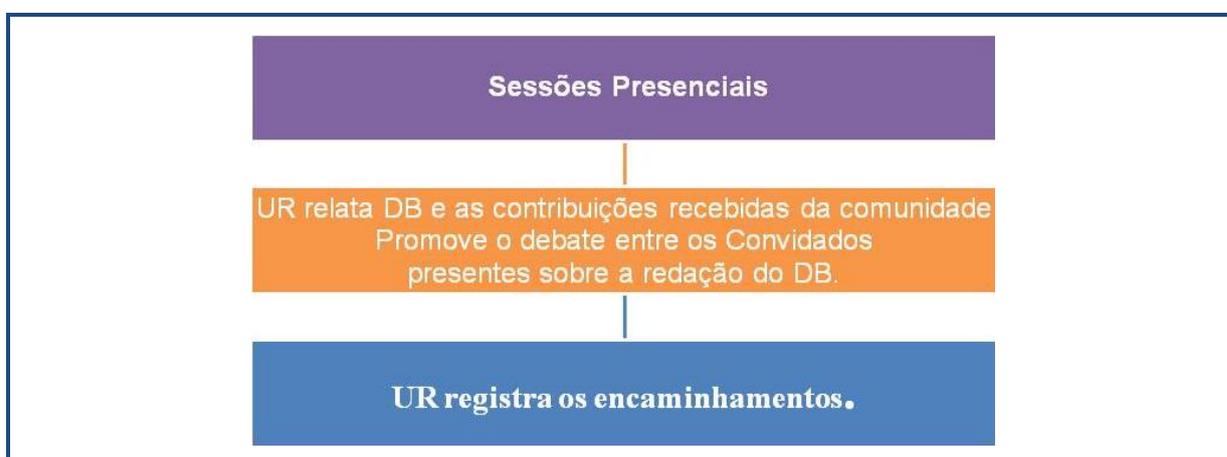


Figura 4 - 2ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR: Sessões Presenciais

A redação do DB baseou-se no tema do módulo e nas contribuições recebidas da comunidade. O Quadro 23 descreve as Sessões Presenciais e Seminário de Avaliação.

| Sessões Presenciais   | Sessões Presenciais e Seminário de Avaliação  |
|---|---|
| <u>Ano 2010</u><br>1ª Perfil institucional:<br>2ª Projeto Pedagógico Institucional:<br>3ª Corpos Docente e Técnico- Administrativo:<br>4ª Implementação da Instituição e Organização Acadêmica:<br>5ª Corpo Discente: | <u>Ano 2011</u><br>6ª Organização administrativa:<br>7ª Autoavaliação institucional:<br>8ª Infraestrutura física e instalações acadêmicas – gerais:<br>9ª Infraestrutura física e instalações acadêmicas – bibliotecas:<br>10ª Atendimento às pessoas portadoras de necessidades especiais:<br>11ª Planejamento econômico-financeiro:<br>12ª Perfil institucional:<br>➤ Seminário de Avaliação: |

**Quadro 23 - Sessões Presenciais e Seminário de Avaliação**

Fonte: PDI (2012-2016)/UFPR

Foram realizadas 12 Sessões Presenciais e 1 Seminário de Avaliação, nos anos de 2010 e 2011. As Sessões Presenciais foram realizadas de acordo com o cronograma estabelecido pela Administração Central.

#### Considerações:

Verificou-se que na 2ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR as estratégias utilizadas promoveram sessões presenciais com as Pró-reitorias e convidados. A finalidade das sessões foi registrar o resultado do debate entre os presentes e registrar as contribuições da comunidade no DB.

As estratégias adotadas na 2ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR promoveram o debate entre os presentes, Pró-Reitoria/UR e convidados. Portanto, a estratégia foi deliberada e participativa.

- 3ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR – Textos Propositivos Pós-Sessões Presenciais

A 3ª fase da elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR primou pela elaboração dos textos propositivos Pós-Sessões Presenciais. No final de cada Sessão Presencial a UR elaborava o texto propositivo e encaminhava para o Fórum PDI. Após 15 dias de publicidade a UR consolidava as contribuições da comunidade e elaborava o texto propositivo com metas, prazos e indicadores, e encaminhava para PROPLAN elaborar a Proposta PDI.

A PROPLAN enviava a proposta para o Fórum PDI. Após 15 dias de publicação a proposta era encaminhada para PROPLAN finalizar a proposta do PDI. A PROPLAN enviava para o COUN apreciar e finalizar a conclusão do PDI, para depois enviar para o registro no MEC. A Figura 5 mostra a descrição da 3ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR Pós-Sessões Presenciais.



Figura 5 - 3ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR Pós-Sessões Presenciais.

A elaboração dos textos propositivos pós sessões presenciais ocorreu nos anos de 2010 e 2011. O Quadro 24 mostra os Textos Propositivos Pós-Sessões Presenciais.

| Ano 2010   | Ano 2011  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perfil institucional:</li> <li>➤ Projeto Pedagógico:</li> <li>➤ Implementação da Instituição e Organização Acadêmica:</li> <li>➤ Corpos Docente e Técnico-Administrativo:</li> <li>➤ Corpo Discente:</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organização administrativa: Autoavaliação institucional: Infraestrutura física e instalações acadêmicas – gerais:</li> <li>➤ Infraestrutura física e instalações acadêmicas – bibliotecas:</li> <li>➤ Atendimento pessoas portadoras de necessidades especiais: não produzido</li> <li>➤ Planejamento econômico-financeiro:</li> </ul> |

Quadro 24 - Textos Propositivos Pós-Sessões Presenciais

Fonte: PDI (2012-2016)/UFPR

#### Considerações:

As estratégias utilizadas na 3ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR foi por meio do texto propositivo, divulgado na página por duas vezes. Assim, a comunidade pôde opinar sobre o tema que foi finalizado na sessão presencial. Deste modo a comunidade que não esteve presente, mais uma vez, a Instituição estava oportunizando a Comunidade participar. Portanto, estratégia foi deliberada, flexível, participativa e dinâmica.

- 4ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR – Disponibilização permanente do espaço Fórum PDI UFPR 2012-2016

A 4ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR teve os objetivos voltados para a disponibilização permanente do espaço Fórum PDI e interação com a comunidade. Os esforços foram concentrados em orientar a comunidade sobre o local e data das atividades do PDI (2012-2016).

- 5ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR – Contínua divulgação pública das atividades do Fórum

A 5ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR mantinha as atividades de sensibilização, porém além do Fórum PDI, foram agregadas outras ações, como:

- ✓ Cartazes, o segundo com *lay-out* renovado, enviados em setembro e fevereiro às Pró-Reitorias e aos Setores, solicitando afixação;
- ✓ Inserção do banner PDI UFPR 2012-2016 na página eletrônica de Setores, Departamentos e Coordenações de Curso que assim consentiram;
- ✓ Comparecimento presencial a Plenárias Departamentais que responderam afirmativamente à oferta;
- ✓ Disponibilização de [twitter@planejaUFPR](https://twitter.com/planejaUFPR), com mensagens diariamente renovadas;
- ✓ Inserção de matérias ACS na página UFPR.

- 6ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR – Proposta PDI em construção:

A 6ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR tratava das versões disponibilizadas na página “[www.proplan.ufpr.br](http://www.proplan.ufpr.br)” de junho a dezembro de 2011, sucessivamente aperfeiçoadas pela Comissão PDI (Portaria GR 1808, de 14/10/2011) e por contribuições da Comunidade. Depois passou redação Final - COUN – Conselho Universitário.

O COUN é o Conselho Universitário, presidido pelo reitor, é o órgão máximo deliberativo da UFPR e é resultado da união dos membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe) e do Conselho de Planejamento e Administração (Coplad). Tem como principal objetivo traçar a política universitária, funcionando também como última instância

recursal. É presidido pelo Reitor e composto por 51 membros dentre professores, técnicos administrativos, alunos e representantes da comunidade.

Considerações:

Nas fases 4<sup>a</sup>, 5<sup>o</sup> e 6<sup>a</sup> do PDI (2012-2016)/UFPR as estratégias estavam focadas na sensibilização da comunidade. A Instituição se empenhou em desenvolver atividades que chamassem a atenção da Comunidade para o processo do PDI.

As estratégias de chamamento utilizadas pela UFPR contaram com os recursos tecnológicos, como o Fórum PDI, *twitter* e página eletrônica de Setores, Departamentos e Coordenações de Curso. Mesmo utilizando variados meios de comunicação, com informações sobre a importância do PDI, as ações não tiveram o êxito esperado, pois de acordo com o Coordenador não houve nenhuma dificuldade nas ações, entretanto sua eficácia foi baixa. Portanto, o Coordenador foi evasivo em suas considerações, de maneira que impossibilitou uma análise adequada para tal situação.

Conforme o relato do Coordenador da Equipe de Planejamento/UFPR, a reação do corpo docente às ações de sensibilização, foi heterogênea com descrédito à constante participação, a reação do técnico-administrativo, mais heterogênea que a dos docentes: com algumas exceções, apenas os vinculados às unidades administrativas das Pró-Reitorias participaram, e a Comunidade Universitária um misto entre docentes e técnicos de alunos, apenas representantes do DCE participaram diretamente.

Os mecanismos utilizados na 4<sup>a</sup>, 5<sup>o</sup> e 6<sup>a</sup> fases do PDI (2012-2016)/UFPR focaram estratégias específicas de chamamento da comunidade para o processo do PDI. Nas ações de chamamento da comunidade para o processo do PDI, teve grande ênfase a tecnologia. Vale ressaltar que a comunidade deve ser esclarecida sobre como aperfeiçoar o uso da tecnologia em prol da Instituição. De acordo com De Sordi (2008, p.97):

Essa nova realidade implica a necessidade de se contar, nas organizações, com pessoas capacitadas não apenas em lidar com esses novos recursos tecnológicos, mas, principalmente, com boas práticas de comunicação por meio dos diferentes formatos de codificação da informação/conhecimento.

- 7<sup>a</sup> fase do PDI (2012-2016)/UFPR – Proposta PDI para análise do COUN

A última fase finalizou com a Submissão da Proposta PDI ao COUN. Todos os documentos de apoio permanecem disponíveis em “[www.proplan.ufpr.br](http://www.proplan.ufpr.br)” Fórum PDI.

Considerações:

A estratégia utilizada na 7ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR foi atender a legislação pertinente da Instituição para a finalização do PDI e manter os documentos de apoio na elaboração do PDI disponíveis na página.

As estratégias foram deliberadas, flexíveis, participativas e dinâmicas. A UFPR se empenhou em desenvolver atividades que chamassem a atenção da Comunidade para o processo do PDI, ao disponibilizar os documentos de apoio do PDI na página.

A UFPR ao disponibilizar os documentos de apoio do PDI na página, está praticando a gestão do conhecimento. Pois, a estratégia de armazenar os dados por meio dos sistemas de informação e posteriormente disponibilizá-los para ser reutilizados, de modo que gere conhecimento para quem tiver interesse, é conhecida como a estratégia de codificação (HANSEN *et al*, 1999).

Analisar os aspectos abordados sobre as estratégias adotadas na elaboração do PDI(2012-2016)/UFPR, elaborou-se o Quadro 25, a seguir, como um modo de resumir e destacar os aspectos mais importantes desse estudo.

(Continua)

| Estratégias adotadas no PDI (2012-2016)/UFPR  |  |
|---|--|
| <p>1ª fase: 16 Módulos Temáticos + Documentos-Base, prévios às Sessões Presenciais.</p> <p>Finalidade: determinar os temas dos módulos e cada Unidade Responsável (UR), e como cada unidade deveria proceder para elaborar o Documento-Base (DB).</p> | <p>Estratégia: deliberada pela Administração Central, que definiu as pautas dos módulos e as URs. Cabia às URs trilharem o caminho em direção ao objetivo maior do Módulo Temático e elaborar o DB final.</p> <p>A participação da comunidade foi através do Fórum PDI.</p> <p>As estratégias utilizadas foram adequadas na 1ª fase do PDI, pois possibilitaram o envolvimento das Pró-Reitorias convidadas para elaborar o DB e a participação da Comunidade Universitária constante por meio do Fórum PDI.</p> |
| <p>2ª fase: sessões Presenciais e Seminário de Avaliação.</p> <p>Finalidade: promover o debate entre os Convidados sobre a redação do DB elaborado pela UR. No final de cada Sessão Presencial a UR registrava os encaminhamentos.</p>                | <p>As estratégias adotadas foram adequadas na 2ª fase do PDI, porque promoveram o debate entre os presentes, Pró-Reitoria/UR e convidados.</p> <p>As estratégias foram deliberadas e participativas.</p>   |
| <p>3ª fase: textos Propositivos Pós-Sessões Presenciais.</p> <p>Finalidade: elaboração dos textos propositivos Pós-Sessões Presenciais. No final de cada Sessão Presencial a UR elaborava o texto propositivo e encaminhava para o Fórum PDI.</p>     | <p>Estratégia: o texto propositivo divulgado na página, por duas vezes.</p> <p>As estratégias da 3ª fase do PDI podem ser consideradas apropriadas, porque a comunidade pôde opinar sobre o tema.</p>  |

(Conclusão)

| Estratégias adotadas no PDI (2012-2016)/UFPR   |   |
|--|---|
| Após 15 dias de publicidade a UR consolidava as contribuições da comunidade e elaborava o texto propositivo com metas, prazos e indicadores, e encaminhava para PROPLAN elaborar a Proposta PDI.   | A comunidade que não esteve presente, mais uma vez, estava tendo a oportunidade de participar.  |
| <p>4ª fase: Disponibilização permanente do espaço Fórum PDI UFPR 2012-2016.</p> <p>5ª fase: contínua divulgação pública das atividades do Fórum.</p> <p>Finalidade: manter as atividades de sensibilização</p> <p>6ª fase: proposta PDI em construção</p> <p>Finalidade: disponibilização permanente do espaço Fórum PDI e interação com a comunidade.</p> | <p>Estratégia: concentrar os esforços em orientar a comunidade sobre o local e data das atividades do PDI (2012-2016). Foram acentuadas as ações, como, cartazes, inserção do banner PDI UFPR 2012-2016 na página eletrônica de setores, departamentos e coordenações de curso que assim consentiram; comparecimento presencial a plenárias departamentais que responderam afirmativamente à oferta; disponibilização de twitter@planejaUFPR, com mensagens diariamente renovadas.</p> <p>Nas fases 4ª, 5ª e 6ª do PDI as estratégias estavam focadas na sensibilização da comunidade.</p> <p>As estratégias de chamamento contaram com os recursos tecnológicos. Mesmo utilizando variados meios de comunicação, com informações sobre a importância do PDI, as ações não tiveram o êxito esperado, pois de acordo com o Coordenador não houve nenhuma dificuldade nas ações, entretanto sua eficácia foi baixa.</p> <p>Portanto, o Coordenador foi evasivo em suas considerações, de maneira que impossibilitou uma análise adequada para tal situação.</p> <p>As estratégias de chamamento da Comunidade para o processo do PDI precisam ser revisadas, a reação do corpo docente às ações de sensibilização, foi heterogênea com descrédito à constante participação, a reação do técnico-administrativo e comunidade, mais heterogênea que a dos docentes.</p> |
| <p>7ª fase: proposta PDI para análise do COUN.</p> <p>Finalidade: finalizar o documento com a Submissão da Proposta PDI ao COUN</p>  | A estratégia foi atender a legislação pertinente da Instituição para a finalização do PDI e manter os documentos de apoio na elaboração do PDI disponíveis na página.   |
| <p>As estratégias foram deliberadas, flexíveis, participativas e dinâmicas.</p> <p>A UFPR se empenhou em desenvolver atividades que chamassem a atenção da Comunidade para o processo do PDI, ao disponibilizar os documentos de apoio do PDI na página, está praticando a gestão do conhecimento.</p>   |   |

**Quadro 25 - Resumo das Estratégias Adotadas na Elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR**

#### 4.3.2.3 Fase da gestão estratégica em que se encontra a Instituição

Conforme Tavares (2007) a implementação da gestão estratégica requer a tomada de decisões críticas resultantes da síntese que consta no plano estratégico de todo o processo desenvolvido anteriormente. Essas decisões abrangem três dimensões fundamentais: coordenação e integração de esforços; comprometimento grupal e individual dos envolvidos; competência técnica e gerencial, isto é, disponibilidade do capital intelectual, recursos tecnológicos e financeiros.

Para que a implementação não enfrente maiores problemas se faz necessária uma preparação prévia buscando: determinar o nível de mudança organizacional; analisar as estruturas formais e informais da organização; considerar a cultura da organização; selecionar a abordagem mais adequada à implementação; e avaliar os resultados obtidos (CERTO; PETER, 1993).

Afirma Costa (2007) que existem condições ideais de implementação mais fácil e rápida, é a qual a formulação das estratégias deve ser planejada a partir de situações que atendam plenamente tanto ao propósito como ao ambiente e à capacitação da organização.

Entende-se que via de regra, a implementação de estratégias requer alterações internas na empresa, na sua estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos disponíveis (OLIVEIRA, 2006).

Este estudo baseou-se em dois modelos de gestão estratégica, conforme mostra o Quadro 26.

| Modelo de Costa (2004) | Modelo de Tavares (2007)   |
|------------------------|--|
| 1º) Preparação;        | 1º) Delimitação do negócio;  |
| 2º) Workshop;          | 2º) Análise macroambiental;  |
| 3º) Detalhamento;      | 3º) Análise dos públicos relevantes;                                 |
| 4º) Implantação; e     | 4º) Análise do ambiente interno;                                     |
| 5º) Revisão.           | 5º) Valores e políticas;   |
|                        | 6º) Formulação e implementação de estratégias;                       |
|                        | 7º) Definições de objetivos;   |
|                        | 8º) Elaboração do orçamento;   |
|                        | 9º) Definição de parâmetros de avaliações e controle;                |
|                        | 10º) Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades; |
|                        | 11º) Implantação.  |

**Quadro 26 - - Modelos de Gestão Estratégica**

Fonte: Adaptado de Costa (2004) e Tavares (2007)

Para analisar o momento que se encontra o processo do PDI na UFSM e UFPR optou-se pelo modelo de gestão estratégica do Costa (2004) devido às características do processo estarem mais condizentes com a realidade das Universidades em estudo.

Neste modelo a 1ª fase é a preparação, que envolve a sensibilização, sendo que no processo do PDI (2011-2015)/UFSM e PDI (2012-2016)/UFPR, a sensibilização teve relevância significativa.

No modelo de Tavares (2007) nenhuma das etapas contempla a sensibilização, de forma que sensibilizar a comunidade envolvida no processo de planejamento se faz de extrema importância para implementação das ações.

A pesquisa identificou que as fases do processo do PDI (2011-2015)/UFSM e PDI (2012-2016)/UFPR convergem para o Modelo de Costa (2004). Existe uma coerência na determinação do conteúdo de cada fase do Modelo proposto, muito embora cada Instituição tenha a autonomia de determinar qual o melhor momento para se avaliar tais conteúdos no desenvolvimento do plano.

Com base na revisão de modelos expostos foi realizada uma síntese, o Quadro 27 mostra o Comparativo das Fases do Modelo do Costa (2004) com os PDIs da UFSM e UFPR.

| Modelo de Costa (2004)   | UFSM<br>PDI (2011-2015)   | UFPR<br>(2012- 2016)   |
|--|---|--|
| 1º) Preparação-<br>Sensibilização e<br>motivação.<br>Conceitos/metodologia | 2º e 3º fases ações de sensibilização<br>3ª fase – discussão da metodologia ações<br>do processo  | Ações de sensibilização<br>permanente no processo.<br><br>2ª fase sessões presenciais  |
| 2º) Workshop –<br>visão/missão- análise do<br>ambiente externo e interno   | 3ª fase consolidação da filosofia<br>institucional e eixos norteadores  | 2ª fase sessões presenciais  |
| 3º) Detalhamento –<br>planos/projetos/orçamentos                           | 3ª fase conteúdo do plano e estrutura do<br>documento.<br>Não está explícito nas ações, mas no<br>documento PDI contempla o planejamento<br>financeiro. | 2ª fase sessões presenciais  |
| 4º) Implantação- execução/<br>acompanhamento.                              | Inserção dos projetos no sistema<br>informacional   | Início de implantação. No<br>momento a PROPLAN está<br>orientando as Unidades sobre as<br>metas a que cada uma compete -<br>total ou, na maioria dos casos,<br>parcialmente. |
| 5º) Revisão –<br>avaliações/revisões                                       | Todos os projetos do PDI da UFSM estão<br>em andamento ou passando por avaliações.  | Ainda não há. O processo é<br>recente para fazer avaliações.   |

**Quadro 27 - Comparativo das Fases do Modelo do Costa (2004) com os PDIs da UFSM e UFPR**

O momento em que se encontram os processos do PDI (2011-2015)/UFSM e PDI (2012-2016)/UFPR são distintos, no modelo do Costa (2004) as duas Instituições estão na mesma fase. O PDI da UFSM iniciou a implementação em 2011, e a o PDI da UFPR no momento da pesquisa encontravam-se fase de construção.

O processo do PDI (2011-2015)/UFSM encontra-se em fase de inserção dos projetos no sistema informacional.

Ao analisar os PDI (2011-2015)/UFSM e PDI (2012-2016)/UFPR fica explícito que o processo de gestão estratégica é seguramente aplicável a qualquer tipo de organização e suas orientações são aplicáveis tanto em instituições públicas quanto como privadas. “Nesse sentido que a gestão estratégica está presente no mundo contemporâneo está profundamente integrada com a realidade das organizações” (MATIAS-PEREIRA, 2011, p.31).

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo de investigar as estratégias adotadas para o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em duas universidades federais da região sul, especificamente, UFSM e UFPR. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa.

Inicialmente, caracterizou-se o perfil da equipe de planejamento das universidades pesquisadas, com a finalidade de obter informações em relação aos seguintes aspectos: a formação profissional e experiência dos integrantes; organização e planejamento das atividades diárias; e os pontos fracos e fortes da equipe.

Os resultados dos estudos mostraram que na UFSM todos os integrantes possuem formação em Administração em Bacharelado e experiência em PDI. Na UFPR os integrantes possuem formação em áreas profissionais diversificadas, talvez as categorias profissionais diversificadas possam apresentar afinidades menores com as atividades desenvolvidas no PDI, e o fato de somente um integrante possuir experiência em elaboração do PDI, provavelmente isso possa dispensar mais tempo para o aprendizado sobre o PDI.

Ao analisar a realização das atividades diárias das equipes de planejamento da UFSM e UFPR, os estudos mostraram que as universidades possuem mesmo número de integrantes na equipe, porém a forma que realizam as atividades diárias é diferente. Na UFSM todos têm dedicação de tempo integral de trabalho. Na UFPR, nenhum dos integrantes é fixo.

Ao analisar o perfil das equipes de planejamento das duas universidades foi possível perceber que nos questionamentos realizados aos respondentes da UFSM, havia sintonia e convergência nas respostas, esse fato pode ser atribuído porque todos da equipe possuem a formação em administração e participam de cursos de capacitação que UFSM disponibiliza aos servidores. Na UFPR os questionamentos feitos aos respondentes muitas vezes eles responderam de modo divergentes e evasivos, são vários os motivos que podem ser atribuídos a esse comportamento, como, não terem participado da elaboração do PDI(2012-2016), não participarem em cursos de capacitação, e não terem a formação em administração.

Este estudo buscou analisar o processo de elaboração, implementação e controle das estratégias do PDI na UFSM e UFPR nas seguintes categorias de análise: elaboração; implementação, controle e avaliação; e dificuldades.

Na investigação na 1ª categoria da elaboração do PDI a finalidade foi de examinar como ocorreu as fases, as ações, a sensibilização e a construção do documento.

As estratégias adotadas no PDI(2011-2015)/UFSM mostraram que a instituição está preocupada com a gestão do conhecimento, com as decisões coletivas, com a maior participação possível da comunidade universitária no processo do PDI, de modo busca constantemente realizar ações com transparência, prezando a boa comunicação.

As estratégias PDI(2012-2016)/UFPR foram deliberadas pela Administração Central, que determinou os módulos, temas e unidades responsáveis, mostrando características formais no processo, as estratégias foram: flexíveis; participativas; e dinâmicas.

Os resultados obtidos neste estudo na 2ª categoria de análise do PDI a implementação, controle e avaliação pode-se concluir que as duas instituições vivenciam momentos distintos desta fase. A UFSM revelou as barreiras na implementação do PDI (2011-2015), falta de um sistema de acompanhamento das ações; falta de conhecimento das ações constantes no PDI; entender o PDI como instrumento balizador das ações institucionais; troca dos dirigentes; falta da cultura do planejamento e falta de pessoal. Os causadores das barreiras foram: a falta de recursos humanos e tecnológicos e a falta de treinamento na área de Gestão Pública.

Sobre a 2ª categoria de análise do PDI a implementação, controle e avaliação PDI (2012-2016)/UFPR, o processo é recente para ter avaliações. Mas, foram elencados os alguns motivos são: processos burocráticos governamentais; falta de verba; processos complexos de escolha dos prestadores de serviços; falta de cobrança; e falta de uma equipe formal de controle interno e qualificada para tal, com poderes de cobrança.

O estudo identificou as principais resistências na elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM, que foram o desconhecimento da importância do plano e à resistência a mudança. Os motivos causadores das resistências são o descrédito no planejamento; falha na mobilização e na sensibilização para construção do processo. Também, abordou-se as maiores dificuldades enfrentadas na implementação e no controle: a não utilização do sistema pelos usuários, os executores das ações estratégicas não usam o sistema on-line para fazer o acompanhamento das mesmas, e não ter um sistema de acompanhamento e controle das ações do PDI.

Na UFPR o PDI (2012-2016) as resistências são: a baixa participação da comunidade universitária; a participação de pessoas que não contribuam em prol de um bem comum. Os motivos considerados como causadores das resistências são: a falta de esclarecimento em relação ao que estava sendo discutido; perda de prazos por conta da comunicação inadequada; inexistência de uma equipe fixa para desenvolvimento do PDI; e interesses políticos e particulares.

Os resultados da pesquisa mostraram que as universidades estão em fases distintas do processo, de maneira que demandam de necessidades diferenciadas. A UFSM vivência a a fase da implementação das ações do PDI, e isso exige o suporte de recursos humanos e tecnológico, pois quando a equipe julgou que os executores não utilizam o sistema e a falta de sistema de acompanhamento e controle das ações do PDI são entraves do processo do PDI, totalmente pertinente.

Na UFPR, a própria equipe reconhece a falta de uma equipe fixa para desenvolvimento do PDI, mas instituição está no início do processo não podendo avaliar o processo ainda.

Verificou-se que o processo de sensibilização deve ser desencadeado de preferência no início do processo do PDI. Tanto no modelo do Costa (2004) como no PDI da UFPR a sensibilização aparece na 1ª fase, no PDI da UFSM aparece na 2ª fase. Cabe ressaltar que a pesquisa identificou que o principal fator que influencia a sensibilização no processo do PDI na Instituição é o descrédito ao PDI e a falta de conhecimento da importância do PDI.

O estudo visou responder ao problema, como se desenvolve o processo de elaboração, implementação e controle do PDI, no contexto da UFSM e UFPR. Diante da exposição dos resultados do estudo, acredita-se que o problema que motivou o estudo foi respondido.

Acredita-se que este estudo alcançou todos os objetivos estabelecidos, uma vez que tornou possível caracterizar o perfil das equipes de planejamento, analisar as categorias de análise dos PDIs e conhecer a concepção dos integrantes da equipe de planejamento sobre o processo PDI na UFSM e UFPR. e ainda, visualizar novas estratégias e formas de implementá-las, no sentido de despertar nas IFESs a utilização do PDI como uma ferramenta de gestão.

Como limitação deste estudo destaca-se que a conclusão dos dados coletados para este estudo não poderão ser generalizados além das organizações estudadas, limitando com isso a aplicação para outras organizações; e devido à natureza descritiva do estudo, a pesquisa também se limita à capacidade dos respondentes para descrever suas percepções.

Recomenda-se, para estudos futuros, ampliar a pesquisa a outras IFES, de modo a se conhecer como se processa o PDI.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Ed. Bookman, 2007.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and Environmets**. New Jersey: Practice Hall, p. 265-91, 1979.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de excel**. 2 .ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**, in: as pessoas na organização, São Paulo: Gente, 2002;
- ANDRADE, A. R. **A universidade como organização complexa**. Revista de Negócios. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.
- ANREWS, K. R. **The concep of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I., **Corporate strategy, harmonsdsworth**: Penguin. 1965.
- \_\_\_\_\_, **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. I. ; McDONNEL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ATHANÁZIO, M. M. **Processo de planejamento estratégico em universidade pública: o caso da Universidade Federal do Pará (UFPA)**. Dissertação de Mestrado. UFRN, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BATEMAN, T. S.; SNELL.,S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERTERO, C. O. **Rumos da estratégia empresarial**. RAE Light, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.
- BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. 21 ed., São Paulo: Editora Saraiva, 1999.
- \_\_\_\_\_, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, **Lei das diretrizes e bases da educação nacional – LDBN**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)> Acesso em: set 2012.

\_\_\_\_\_, Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Lei do sistema nacional de avaliação da educação superior** – SINAES. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)> acesso em jan 2012.

CARDOSO, J. de. **Os desafios dos gestores**. Revista Ensino Superior. São Paulo, v.58, ano 5, p.11-12, julho 2003.

CAMPOS, V. F. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CASTRO, L. M. M. de. **Universidade, organização, planejamento e gestão**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2004.

CASTRO, A. M. G. **Metodologia de PE das unidades do MCT/** Antônio Maria Gomes de Castro, Suzana Vale Lima, Jairo Eduardo Andrade. Brasília, Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005.

CERTO, S. S. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G.L.Rosa, Ludmila Teixeira Lima; revisão técnica José Antonio Dermengi Rios; - 9.ed.- São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERTO, S. S.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

\_\_\_\_\_, **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2º Edição. Editora Pearson, São Paulo, 2005.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHAVES, V. **Parceria público-privada na gestão da universidade pública brasileira**. Cadernos de Educação. FaE/PPGE/UFPEl , Pelotas [33]: 311 - 324, 2009.

CONDURÚ, M. T.; PEREIRA, J.A.R. **Elaboração de trabalhos acadêmicos: normas, critérios e procedimentos**. 2.ed. rev. e amp. Belém: NUMA, UFPA, EDUFPA, 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_, **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_, **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTÁBILE, L. T., **Desenvolvimento de um plano estratégico em uma instituição de ensino superior**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2007.

DELGADO FILHO, A. B. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da proreitoria de desenvolvimento universitário da UNICAMP**. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica/ Gestão da Qualidade Total – FEM, UFC, Campinas, São Paulo, 2004.

DETTMER, H. W. **Strategic navigation**. Milwaukee: ASQ QualityPress, 2003

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.. **Strategic management**. New York: South-Western Pub, 2008a.

FINGER, A. P. **Gestão acadêmica**. (Org.). In: FINGER, A. P. Universidade: organização, planejamento e gestão. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo. Atlas, 2007.

FREITAS JÚNIOR, N. I. **Proposta de metodologia de planejamento estratégico considerando as dimensões do SINAES**. Dissertação de Mestrado em Administração. UFSM, 2009.

GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.

GANDIN, D. **Algumas ideias sobre avaliação escolar**, Revista de Educação AEC, ano 24, N. 97, p.48-55, 1995.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HARRISON, J.S. **Administração estratégica de recursos de relacionamento**. Porto Alegre: Bookman, 2005

HAX, A. C.; N. S. MAJLUF, "The concept of strategy and strategy formation process", Interfaces, vol.18, no.3, p. 99-109. 1988.

HENDERSON, B. D. **The origin of strategy**, Harvard Business Review, p. 139-143, novembro, 1989.

HOFER, C. W.; D. SCHENDEL, **Strategy formulation: analytical concepts**, west Publishing Company. 1978.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Práticas inovadoras de gestão nas áreas administrativas de planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Brasília, 2005.

JAUCH, L.R. ; W.F GLUECK, **Business policy and strategic management**, McGraw-Hill, 5ª ed., 1988. 1980.

KATZ, R. L., **Cases and concepts in corporate strategy**, Prentice-Hall Inc., New Jersey. 1970.

LEARNED, E. P.; C. R. CHRISTENSEN; K.R. ANDREWS e W.D GUTH, **Business policy, text and cases**, Richard D. Irwin. 1965.

LOBATO, D. Curso E-learning: **Estratégia de empresas**: introdução à administração estratégica, FGV-Online. 2012. Disponível em: <[http://nc-www5.fgv.br/cursosgratuitos/OCW/365/OCWADMEAD\\_00/i/625533](http://nc-www5.fgv.br/cursosgratuitos/OCW/365/OCWADMEAD_00/i/625533)> Acesso: em dez 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_, Curso de administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEC. **Ministério da Educação e Cultura**. Disponível em: <[http://www.cpd.ufv.br/cpa/doc/pdi\\_sapiens.pdf](http://www.cpd.ufv.br/cpa/doc/pdi_sapiens.pdf)> Acesso em: jan 2012.

\_\_\_\_\_, **Portaria nº 40, de 12 de dezembro de 2007**. E-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/port40.pdf>> Acesso: mar 2012.

\_\_\_\_\_, **Portaria nº300/2006 do MEC**. Disponível em: <<http://meclegis.mec.gov.br/documento/view/id/75>> Acesso em jan 2012.

\_\_\_\_\_, **Portaria nº 5.773/2006 do MEC**. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>> Acesso em: jan 2012.

MEIRELLES, A. M.. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia**: um estudo de caso. 1995. 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 1995.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. **O que é estratégia**: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001, p. 21-33.

MEYER JÚNIOR, V.; LOPES, M.C. **Planejamento e estratégia**: um estudo de caso em universidades brasileiras. XVII Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE. Itapema, 2004.

MINTZBERG, H. **Opening up the definition of strategy**. In QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. (Ed.). **The strategic process: concepts, contexts and cases**. Prentice-Hall, 1988.

\_\_\_\_\_ ; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_ ; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, P. R.. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. 4ª . reimp. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001.

\_\_\_\_\_, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2002.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: multiplicação do talento humano. 8ª.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

NUNES, E. **Teias de relações ambíguas**: regulação e ensino superior. Brasília: MEC Inep, 2002. Disponível em:<[http://www.unifra.br/Utilitarios/arquivos/arquivos\\_prograd/teias.pdf](http://www.unifra.br/Utilitarios/arquivos/arquivos_prograd/teias.pdf)> Acesso em: janeiro de 2012.

OHMAE, K. **Voltando à estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

O'CONNOR, C. A. **Resistance**: The repercussions of change. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 14, n. 6, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PICAWY, M. M. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI – Projeto Pedagógico Institucional e PPC – Projeto Pedagógico de Curso, entre o dito e o feito, uma análise da implementação em três IES/RS/Brasil**. 262f. Porto Alegre, 2008. (Doutorado) Faculdade de Educação. PPGE/PUCRS, Porto Alegre, 2008.

PORTER, M. E, **Estratégia competitiva-técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, Editora Campus, Lda., trad. 1986, 1980.

QUINN, J. B., **Strategies for Change**: logical incrementalism, R.D. Irwin Inc.1980.

QUINTELLA, R. H. **The strategic management of technology in the chemical and petrochemical industries**. London: Pinter, 1993.

\_\_\_\_\_, **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. M. E. **What's strategy?** Harvard business review, nov-dez: 64-78. 1996.

\_\_\_\_\_, M. E. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RAMANANTSOA. "**Voyage en strategie**" Revue Français e de Marketing, no.4. pp. 21-33. 1984.

READING, C. **Strategic business planning**: a dynamic system for improving performance & competitive advantage. London: Kogan Page, 2002.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SAPIENS- **Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior**. Disponível em: < <http://www2.mec.gov.br/sapiens/>> Acesso em fev 2012.

SEGENREICH, S. C. D. **O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior**: lições de uma experiência. Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**, 23. Ed., São Paulo, Cortez – 2007.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 16. Ed. São Paulo: Nova cultural, 2004.

SINAES - **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php/?id=12303&option=com\\_content&view=article](http://portal.mec.gov.br/index.php/?id=12303&option=com_content&view=article)> Acesso em 25 de fev 2012.

SLOAN, A. P. **My years with General Motors**. Londres: Sedgewick & Jackson, 1963.

SOUZA, J. S. C. **Gestão universitária em instituições particulares**: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão. (Doutorado). 208 fl.– PPGEC. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

STEINER, G. A. ; J. B. MINER, **Management policy and strategy- Text, Rweadings and Cases**, McMillan Publishers Inc., New York. 1977.

SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo, Atlas, 2. ed. 2007.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1999.

THIETART, R. A. **La Stratégie d'entreprise**, McGraw-Hill.1984.

TOFFLER, A. **A empresa flexível**. Tradução: Pinheiros de Lemos. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação – 1 ed, - 17. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

UFSM - **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**. UFSM Disponível em: <<http://www.ufsm.br/>> Acesso em jun. 2011.

\_\_\_\_\_. PDI Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/>> Acesso: set 2011 e fev 2012.

UFPR - **UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpr.br/home/index.php>> Acesso: em ago 2011 e fev 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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. Disponível: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm>> Acesso: 20 mai 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégias e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva. 2000.

## APÊNDICES

Apêndice 1 - Carta de encaminhamento do instrumento de coleta de dados para as universidades pesquisadas.

### CARTA DE ENCAMINHAMENTO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA AS UNIVERSIDADES PESQUISADAS

Santa Maria, 26 de setembro de 2012.

Ao (a)  
Sr. (a)  
Coordenador (a) da Equipe de Planejamento

Prezado(a) Senhor(a),

Este instrumento de coleta de dados faz parte de uma pesquisa, que resultará em uma dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal de Santa Maria/RS. Essa dissertação envolve uma investigação das estratégias adotadas para o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional em duas Universidades Federais da Região Sul, quais sejam: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Para tanto, solicitamos sua colaboração disponibilizando uma cópia do Plano de Desenvolvimento Institucional de sua conceituada universidade, assim como sua presteza em responder ao instrumento de coleta de dados via internet.

O instrumento de coleta de dados para o **Coordenador da Equipe de Planejamento** está disponível no link:

O instrumento de coleta de dados para a **Equipe de Planejamento** está disponível no link:

Certo de sua compreensão e apoio, solicitamos a devolução do instrumento de coleta de dados até o dia **20 de outubro de 2012**.

Atenciosamente,

Eleanara Pereira Guedes  
Pesquisadora  
Contato: eleanara\_pereira@yahoo.com.br

Prof<sup>ª</sup>. Flávia Luciane Scherer  
Orientadora  
Contato: flaviascherer@globo.com

Apêndice 2 – Modelo A - Questionário para o coordenador da equipe de planejamento

## **Coordenador da Equipe de Planejamento da UFSM**

### **Perfil da Equipe de Planejamento da UFSM**

**01) Sexo:**

- Feminino
- Masculino

**02) Idade:**

- Menos de 20 anos
- De 20 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Mais de 61 anos

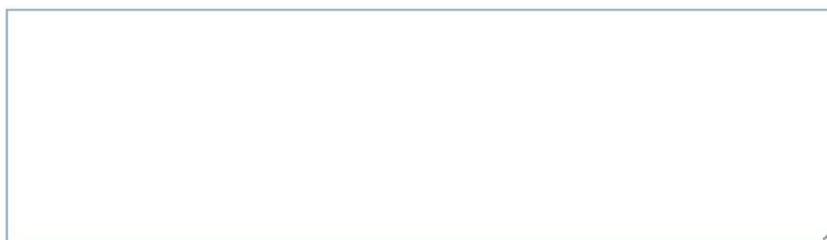
**03) Estado Civil:**

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Divorciado(a)
- Outro

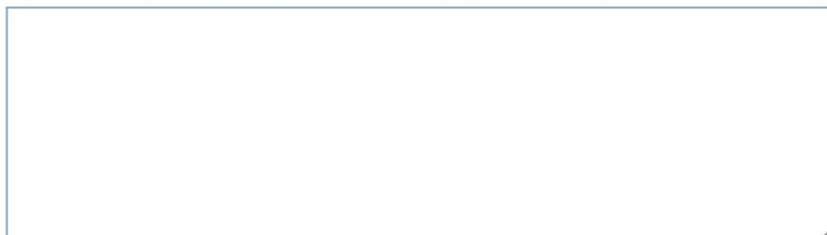
**04) Grau de instrução:**

- 3º Grau completo
- 3º Grau incompleto
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outros

**05) Qual sua formação profissional?**



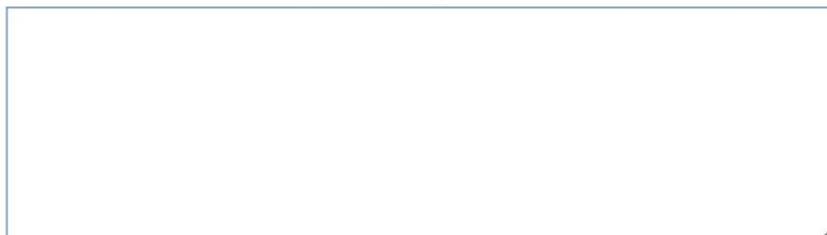
**06) Quantos servidores trabalham na Equipe de Planejamento da Instituição?**



**07) Como se organiza a Equipe de Planejamento, no dia-a-dia, para realização das atividades do PDI, em relação ao tempo e período?**



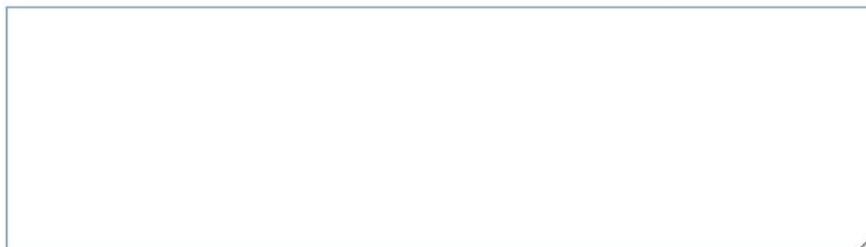
**08) Como se organiza a Equipe de Planejamento, no dia-a-dia, para realização das atividades do PDI, em relação a participantes?**



**09) Como se organiza a Equipe de Planejamento, no dia-a-dia, para realização das atividades do PDI, em relação às pautas?**



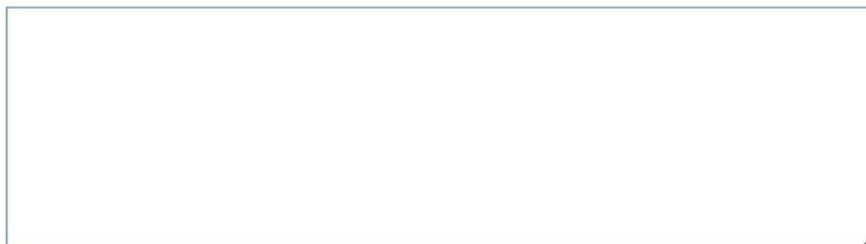
**10) A Equipe de Planejamento faz a verificação de suas forças internas e externas que podem influenciar no desenvolvimento do PDI na Instituição?**



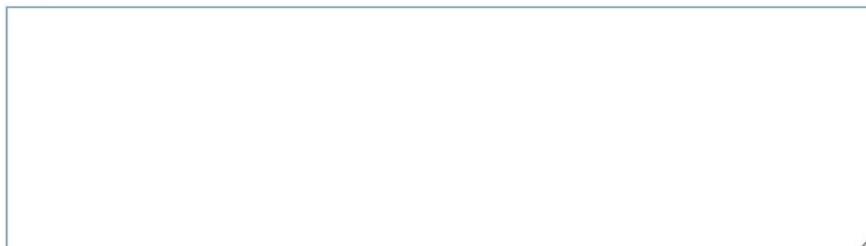
**11) A Equipe de Planejamento possui registro dos objetivos e metas, que a Equipe deseja obter no desenvolvimento do PDI na instituição?**



**12) A Equipe de Planejamento possui descrição clara das ações a serem executadas, com prazos?**



**13) A Equipe de Planejamento possui descrição clara das ações a serem executadas, com responsabilidades definidas?**



**14) A Equipe de Planejamento desenvolve seminários e cursos de capacitação para servidores da Instituição em relação a Planejamento? Com que frequência?**



**15) Os servidores da Equipe de Planejamento participam de cursos de capacitação e qualificação em relação a Planejamento? Com que frequência?**



**16) A Equipe de Planejamento possui histórico de erros e acertos, visando a implementação de melhorias ao próprio processo de planejamento, procurando facilitar os próximos ciclos de planejamento?**



### **Elaboração, Acompanhamento e Dificuldades do PDI**

**01) Como a Equipe de Planejamento definiu as estratégias para elaboração do PDI?**



**02) Quais foram as principais dificuldades encontradas na elaboração do PDI?**



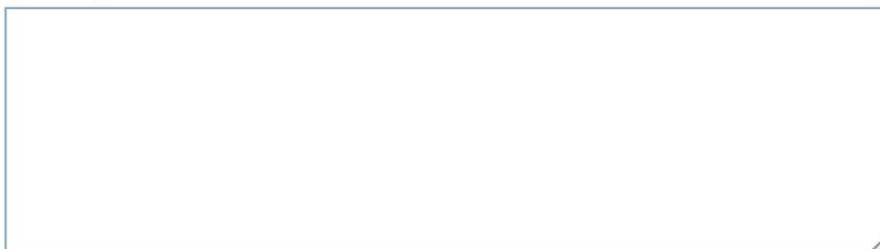
**03) Quais as ações que foram realizadas para sensibilizar a comunidade universitária na elaboração do PDI?**



**04) Qual a reação do Corpo Docente em relação às ações de sensibilização na elaboração do PDI?**



**05) Qual a reação do Técnico-administrativo em relação às ações de sensibilização na elaboração do PDI?**



**06) Qual a reação da Comunidade em relação às ações de sensibilização na elaboração do PDI?**

[Faint header text]

**07) Quais as dificuldades enfrentadas nas ações de sensibilização na elaboração do PDI?**

**08) Qual a base conceitual que orientou a metodologia do PDI da Instituição?**

**09) Quais as ideias que fundamentam a metodologia do PDI da Instituição?**

**10) Como você descreve a participação do Corpo Docente e do Técnico-Administrativo na implementação do PDI:**

**11) Como você descreve a participação dos Gestores na implementação do PDI:**

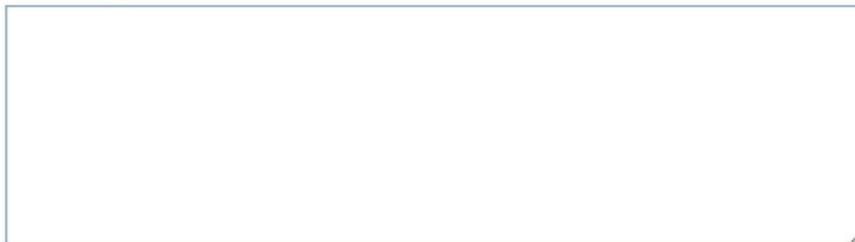
**12) Em que fase da implementação do PDI a sua instituição se encontra?**

**13) Relate, brevemente, sobre os resultados alcançados a partir da implementação das ações do PDI?**

**14) Como ocorre o processo de acompanhamento e controle do PDI?**

**15) Quais os mecanismos utilizados pela Instituição no acompanhamento e controle do PDI?**

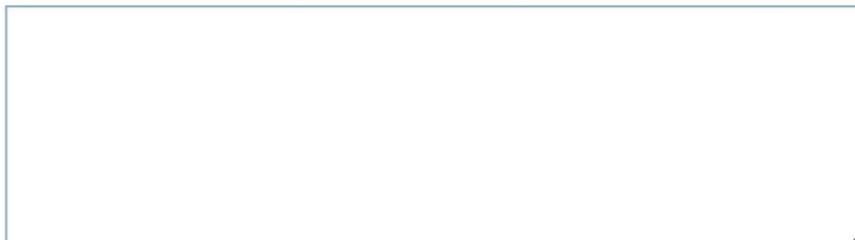
**16) A Instituição possui um sistema informacional informatizado para o monitoramento PDI? Em que fase se encontra?**

A large empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide an answer to question 16. A small diagonal slash is visible in the bottom right corner of the box.

**17) A Equipe de Planejamento desenvolve cursos de capacitação para os servidores, no que diz respeito à utilização do Sistema de Informação? Com que frequência?**

A large empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide an answer to question 17. A small diagonal slash is visible in the bottom right corner of the box.

**18) Relate como ocorre o processo de avaliação do PDI na Instituição:**

A large empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide an answer to question 18. A small diagonal slash is visible in the bottom right corner of the box.

Apêndice 3 – Modelo B – Instrumento de pesquisa aplicado a equipe de planejamento

## **Equipe de Planejamento da UFSM**

### **Perfil da Equipe de Planejamento da UFSM**

**01) Sexo:**

- Masculino
- Feminino

**02) Idade:**

- Menos de 20 anos
- de 20 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Mais de 61 anos

**03) Estado Civil:**

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Divorciado(a)
- Outros

**04) Grau de instrução:**

- 1º Grau completo
- 1º Grau incompleto
- 2º Grau completo
- 2º Grau incompleto
- 3º Grau completo
- 3º Grau incompleto
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

**05) Qual sua formação profissional?**



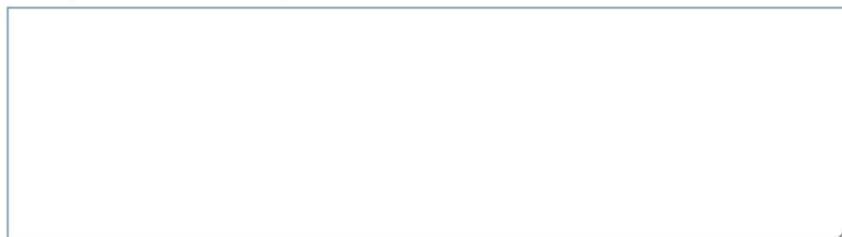
**06) Há quanto tempo você participa da elaboração do PDI da Instituição?**



**07) Você participa de eventos e pesquisas relacionadas ao tema PDI em IES? Qual a frequência?**



**08) Qual sua opinião quanto ao número de pessoas que fazem parte da Equipe de Planejamento da Instituição?**



**09) Quais os pontos fracos e os fortes da Equipe de Planejamento?**



## **Elaboração, Acompanhamento e Dificuldades do PDI**

**01) Qual sua opinião em relação às estratégias adotadas na elaboração do PDI?**

**02) Quais foram os facilitadores que colaboraram na elaboração do PDI?**

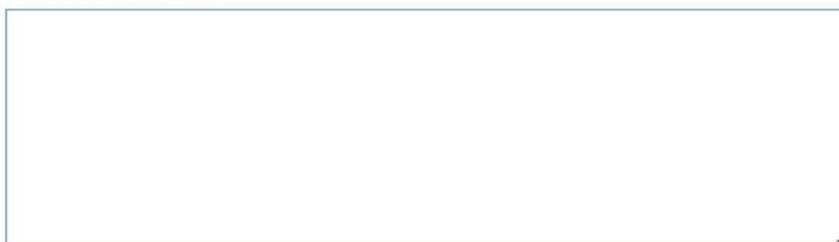
**03) Qual sua sugestão para facilitar a elaboração do PDI?**

**04) Quais foram as principais resistências encontradas na elaboração do PDI?**

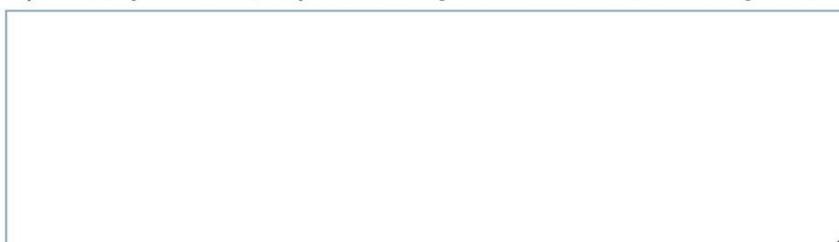
**05) Quais os motivos que você apontaria como causadores das resistências encontradas na elaboração do PDI?**



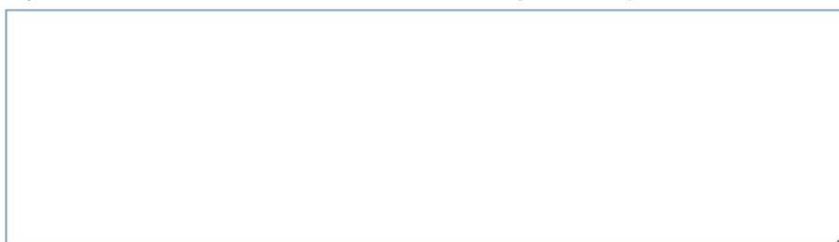
**06) Quais os pontos mais críticos que deveriam ser observados pelas Instituições durante a elaboração do PDI?**



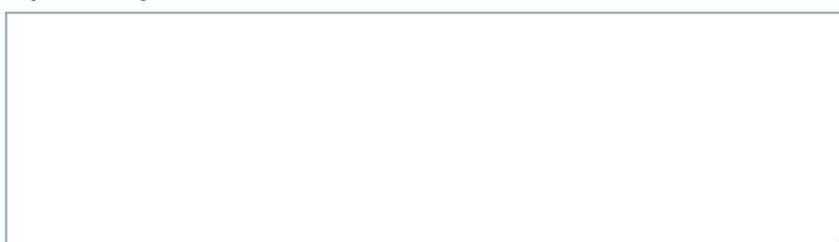
**07) Em seu ponto de vista, o que a Instituição deve evitar na elaboração do PDI?**



**08) Quais são as barreiras identificadas na implementação do PDI?**



**09) Quais os motivos que você apontaria como causadores das barreiras encontradas na implementação do PDI?**



**10) O que a Instituição deve evitar neste momento da implementação do PDI?**

**11) Em seu ponto de vista, quais os aspectos que devem ser observados pelas Instituições que estão na fase de implementação do PDI?**

**12) O que você sugere para facilitar a implementação do PDI?**

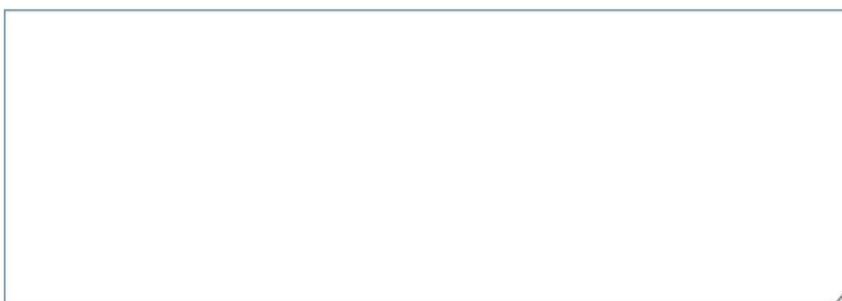
**13) Quais os benefícios esperados pela Instituição após a implementação do PDI?**

**14) Existem facilitadores no acompanhamento e controle do PDI?**

**15) Quais são as maiores dificuldades no acompanhamento e controle do PDI?**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to write their answer to question 15. A small diagonal slash is visible in the bottom right corner of the box.

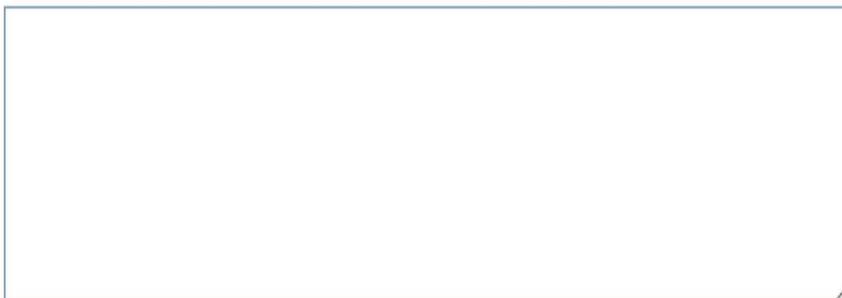
**16) Você pode sugerir algum tipo de programa de capacitação que poderia contribuir para o acompanhamento e controle do PDI desta Instituição?**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to write their answer to question 16. A small diagonal slash is visible in the bottom right corner of the box.

**17) Relate como ocorre o processo de avaliação do PDI na Instituição:**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to write their answer to question 17. A small diagonal slash is visible in the bottom right corner of the box.

**18) Qual sua sugestão em relação a avaliação do PDI na Instituição?**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to write their answer to question 18. A small diagonal slash is visible in the bottom right corner of the box.

19) Como você descreve o processo do PDI na Instituição e na realidade do seu país?

