

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

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO PDI E OS
PROJETOS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO:
ESTUDO NOS COLÉGIOS DA UFSM**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Marcia Daniele Scherer Cipriani

Santa Maria, RS, Brasil.

2014

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO PDI E OS PROJETOS
DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO: ESTUDO NOS
COLÉGIOS DA UFSM**

Marcia Daniele Scherer Cipriani

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa Inovação e Sustentabilidade na Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**

Orientadora: Profa. Dra. Clandia Maffini Gomes

Santa Maria, RS, Brasil.

2014

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

Cipriani, Marcia Daniele Scherer
Alinhamento estratégico do PDI e os Projetos de
Ensino, Pesquisa e Extensão: Estudo nos Colégios da UFSM
/ Marcia Daniele Scherer Cipriani.-2014.
69 p.; 30cm

Orientadora: Clandia Maffini Gomes
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. Plano de desenvolvimento institucional 2.
Alinhamento estratégico 3. Produção acadêmica. I. Gomes,
Clandia Maffini II. Título.

© 2014

Todos os direitos autorais reservados a Marcia Daniele Scherer Cipriani. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: mdscipriani@yahoo.com.br

**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**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO PDI E OS PROJETOS
DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO: ESTUDO NOS
COLÉGIOS DA UFSM**

elaborada por
Marcia Daniele Scherer Cipriani

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA

Clandia Maffini Gomes, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra. (UFSM)

Flavi Ferreira Lisboa Filho, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 15 de Abril de 2014.

*Ao Lauro, João Pedro e Ana Carolina,
com amor.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Roque e Nina, que me deram a vida e estiveram sempre presentes em todos os momentos bons ou maus pelos quais passei. Obrigada!

Ao meu marido Lauro e aos meus filhos João Pedro e Ana Carolina por sempre acreditarem em mim mais do que eu mesma. Obrigada pelo companheirismo, pelo ombro amigo, pela palavra certa nas horas mais difíceis, por fazerem sempre meus dias melhores.

À minha irmã Flavia pelo apoio em todos os momentos, pela disponibilidade, pela atenção, pela compreensão diante de meus anseios e inquietudes.

Ao professor Antonio Carlos Mortari, meu chefe durante 10 anos na Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica, que me incentivou incessantemente a buscar a qualificação profissional e que sempre foi exemplo de um grande líder.

Aos professores do PPGA/UFSM pela oportunidade de aprendizado e troca de experiências, especialmente aos da Linha de Pesquisa Inovação e Sustentabilidade na Gestão Pública.

À minha orientadora Clandia Maffini Gomes por entender minhas limitações e apoiar sempre o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus queridos colegas do mestrado pelo prazer de conviver com pessoas tão especiais e que me (re)ensinaram o valor de um abraço.

Aos colegas do PPGA Jordana Marques Kneipp, Roberto Bichuetti e Lucas Veiga Ávila pela colaboração durante a realização deste estudo.

A todos, enfim, que de forma direta ou indireta participaram da construção desta pesquisa, muito obrigada.

RESUMO

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

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO PDI E OS PROJETOS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO: ESTUDO NOS COLÉGIOS DA UFSM

AUTORA: MARCIA DANIELE SCHERER CIPRIANI

ORIENTADORA: CLANDIA MAFFINI GOMES

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 15 de abril de 2014.

Este estudo se origina na conhecida problemática que envolve a implantação de planos a fim de que se concretizem em ações práticas. Sendo o PDI a proposta de desenvolvimento institucional da UFSM, deveria tal documento servir como norte orientador para a universidade. Ampliando essa afirmação, imagina-se que deveria haver alinhamento entre o PDI e as ações executadas pelas unidades de ensino da Instituição. Considerando tal contexto, o presente estudo pretende identificar e descrever de que forma os projetos de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pelos colégios vinculados à Universidade Federal de Santa Maria (CTISM, Colégio Politécnico e CAFW) alinham-se aos eixos norteadores do PDI UFSM. Para atingir esse objetivo, o estudo revê o conceito e noções gerais de estratégia, de planejamento estratégico na gestão pública, de Plano de Desenvolvimento Institucional e do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM. Por meio do exame de dados secundários obtidos a partir do acesso ao SIE UFSM, foram estabelecidos cruzamentos entre as categorias de análise definidas e os projetos registrados. Constatou-se que, em sua maioria, os projetos encontram-se alinhados, basicamente aos três primeiros eixos fixados pelo PDI UFSM. O perfil do coordenador dos projetos é de um servidor com menos de cinco anos de exercício na Instituição, mestre ou doutor e com interesse pela pesquisa. Os servidores técnico-administrativos em educação pouco coordenam projetos. Os projetos desenvolvidos pelos coordenadores da carreira da educação básica, técnica e tecnológica encontram-se mais alinhados que os da carreira do magistério superior. O estudo buscou explorar uma nova perspectiva que possa contribuir para o debate no que tange ao processo de planejamento e sua implantação na UFSM.

Palavras-chave: Plano de desenvolvimento institucional. Alinhamento estratégico. Produção acadêmica.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Graduate Program in Management
Federal University of Santa Maria

STRATEGIC ALIGNMENT PDI AND PROJECTS OF EDUCATION, RESEARCH AND EXTENSION: STUDY IN SCHOOLS OF UFSM

AUTHOR: MARCIA DANIELE CIPRIANI SCHERER

GUIDANCE: Clandia Maffini GOMES

Date and Place of the Defence: Santa Maria April 15th, 2014

This study has its origin in the known problems that involve the implementation of plans so that they become practical actions. IDP is the institutional development proposal of the Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), and its aim is guiding the university. Extending this statement, it is assumed that there should be a connection between the IDP and the actions executed by the education units of the Institution. Considering this context, the present study aims at identifying and describing in which way the education, research and extension projects that are developed by the schools connected to the UFSM (CTISM, Polytechnic School and CAFW) are aligned to the guiding lines of the IDP UFSM. In order to reach this goal, the study reanalyzes the concept and general notions of strategy, strategic planning in the public administration, Institutional Development Plan and Institutional Development Plan of the Universidade Federal de Santa Maria. Through the exam of secondary data obtained with access to the SIE UFSM, crossings between the defined analysis categories and the registered projects were established. It was perceived that most of the projects are allied to the three main guide lines fixed by the IDP UFSM. The profile of the projects coordinator is of an employee with at least five years of work at the Institution, master or doctor and with interests in research. The projects developed by the coordinators of the basic, technic and technological education career are more allied than the ones developed by the coordinators of the higher education career. This study aimed at exploring a new perspective that may contribute to the debate regarding the process of planning and its implementation at the UFSM.

Keywords: Institutional development plan. Strategic alignment. Academic production.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição dos projetos por unidade e por eixo	55
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura mínima do PDI (MEC, 2004).....	30
Quadro 2 – Características do CTISM, do Politécnico e do CAFW: dados de 2011	45
Quadro 3 – Categorias de análise e indicadores de mensuração	46
Quadro 4 – Definição das subcategorias de análise relativas aos eixos norteadores do PDI ...	49
Quadro 5 – Termos referenciais associados aos eixos norteadores.	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Unidades de EBTT e alinhamento ao PDI.....	52
Tabela 2 – Unidades e alinhamento aos eixos norteadores.	54
Tabela 3 – Projetos e classificação quanto ao tipo.	56
Tabela 4 – Cruzamento entre as variáveis carreira e alinhamento	57
Tabela 5 – Cruzamento entre as variáveis carreira e alinhamento por eixo	58
Tabela 6 – Relação entre as variáveis titulação dos coordenadores e alinhamento dos projetos	59
Tabela 7 – Cruzamento entre as variáveis titulação e alinhamento por eixo	60
Tabela 8 – Cruzamento entre as variáveis tempo de UFSM e alinhamento dos projetos	61
Tabela 9 – Cruzamento entre as variáveis tempo de UFSM e alinhamento aos eixos	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAFW	– Colégio Agrícola de Frederico Westphalen
CEBTT	– Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica
CTISM	– Colégio Técnico Industrial de Santa Maria
DOU	– Diário Oficial da União
EAD	– Educação à Distância
EBTT	– Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
E-MEC	– Sistema eletrônico de acompanhamento de processos que regulam a educação superior no Brasil
e-Tec Brasil	– Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil
GAP	– Gabinete de Projetos
IDR	– Índice de Distribuição de Recursos
IES	– Instituições de Ensino Superior
IFES	– Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	– Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	– Ministério da Educação
PDI	– Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	– Portadores de Necessidades Especiais
PROEJA	– Educação Profissional de Jovens e Adultos
PROIFES	– Federação de Sindicatos dos Professores das Instituições de Ensino Superior
REUNI	– Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das
SESu	– Secretaria de Educação Superior
SIE	– Sistema de Informações para o Ensino
SINAES	– Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPPO	– Sistema Integrado de Planejamento, Programação e Orçamento
TAE	– Técnico-administrativo em Educação
TIC	– Tecnologias de Informação e Comunicação
UFMS	– Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema	16
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Pressuposto central do estudo	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Planejamento estratégico	19
2.2 Planejamento estratégico na gestão pública.....	24
2.3 Plano de Desenvolvimento Institucional.....	26
2.4 O Plano de desenvolvimento Institucional da UFSM.....	31
2.4.1 O PDI UFSM e seus eixos norteadores.....	34
3 MÉTODO	37
3.1 Unidades de ensino	37
3.1.1 Colégio Técnico Industrial de Santa Maria	37
3.1.2 Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria.....	40
3.1.3 Colégio Agrícola de Frederico Westphalen	43
3.2 Método da pesquisa	45
3.3 Universo do estudo	46
3.4 Definição e operacionalização de variáveis	46
3.5 Procedimentos para coleta e análise de dados	47
4 RESULTADOS	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
5.1 Sugestões para futuros trabalhos	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1 INTRODUÇÃO

Desde seus primórdios, as organizações têm buscado formas para otimizar seus sistemas de gestão, incrementando resultados e reduzindo desperdícios. Nos anos de 1980, ocorreu a ascensão da chamada técnica de planejamento estratégico, por meio da qual as empresas pretendiam antecipar resultados mediante ações programadas com elevada exatidão (MINTZBERG et al., 1990). O setor público, na esteira dos progressos gerenciais, também passou a adotar formas mais modernas de gestão, especialmente a partir dos anos de 1990, quando iniciou o processo de modernização administrativa. A esse respeito, Abrucio (1997) explica que foi a partir dessa época que houve o fortalecimento da ideia de que o modelo de gestão do setor privado é que era o ideal. De lá para cá, diversas iniciativas têm sido empreendidas a fim de tornar o setor público mais eficiente, muitas resultando na definição de leis.

A Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e possibilitou que o Ministério da Educação introduzisse como parte integrante do processo de avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES) o seu planejamento estratégico, condensado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

A esse respeito, a Secretaria de Educação Superior (Sesu/MEC) editou o documento “Diretrizes para Elaboração do PDI”, em dezembro de 2004, no qual apresenta orientações gerais, contendo os eixos temáticos essenciais que devem constituir o PDI.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) trata-se de um documento em que são definidas a missão da Instituição de Ensino Superior e suas estratégias para definir metas e objetivos. Ao compreender um período de cinco anos, o PDI deve contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deve, ainda, apresentar um quadro-resumo que contenha a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar a situação atual e futura para cada um desses indicadores (MEC, 2004).

Dessa forma, o PDI configura-se na aproximação entre os processos de gestão estratégica e as características peculiares de instituições de ensino superior. Ao projetar um cenário de cinco anos, o PDI exige reflexão sobre o futuro, bem como a definição de ações

que permitam atingir os resultados projetados, assim como é próprio das ferramentas de planejamento estratégico.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Maria pretende ser um documento capaz de proporcionar à gestão da Instituição a evolução dos processos pedagógicos e gerenciais, favorecendo a ação do gestor e auxiliando o desenvolvimento das atividades acadêmicas de maneira qualificada (PDI 2011-2015/UFSM).

Resultado de ações que buscaram o diálogo e a integração com a comunidade universitária e com a sociedade, a elaboração do documento contou com a participação de gestores, servidores, estudantes e comunidade externa nas diversas fases do processo de sua construção (PDI 2011-2015/UFSM).

A respeito da IES foco deste estudo, tem-se que ela foi a primeira universidade federal criada fora de uma capital brasileira, tendo sido idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, por meio da Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960.

Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como autarquia especial vinculada ao Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria localiza-se na cidade de Santa Maria, no centro geográfico do Rio Grande do Sul. Sua sede situa-se no bairro Camobi, na Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, onde ocorre a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Conta, ainda, com três campi fora de sua sede: um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões e outro em Silveira Martins.

A estrutura atual da Universidade estabelece a constituição de dez unidades universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de educação Física e Desportos, Centro de Educação Superior Norte-RS, Centro de Tecnologia e Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins - RS. Além disso, a Instituição possui quatro unidades de educação básica, técnica e tecnológica: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, o Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e a Unidade de Educação Infantil “Ipê Amarelo” (PDI 2011-2015/UFSM).

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM, para o período de 2011 a 2015, fixou a filosofia institucional da Universidade. Desse modo, foi definida a missão da Instituição: “construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”. A UFSM espera, por meio da visão estabelecida, “ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento

da sociedade, de modo inovador e sustentável”. A Universidade tem seu compromisso com a educação e o conhecimento pautado nos seguintes valores: liberdade, democracia, ética, justiça, respeito à identidade e à diversidade, compromisso social, inovação e responsabilidade.

Os eixos norteadores fixados pelo PDI UFSM para o quinquênio 2011-2015 têm a finalidade de promover o desenvolvimento institucional e configuram a conexão entre as ações das diferentes áreas de atuação da UFSM e a sua filosofia. São eles:

- 1) Foco na inovação e na sustentabilidade;
- 2) Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social;
- 3) Qualificação das atividades acadêmicas;
- 4) Valorização das pessoas;
- 5) Expansão acadêmica qualificada da UFSM;
- 6) Otimização da gestão institucional.

O PDI representa a proposta de desenvolvimento institucional da Universidade Federal de Santa Maria para o quinquênio 2011-2015, devendo servir como norte orientador para toda a Instituição. Sendo assim, pressupõe-se, portanto, que deveria haver alinhamento entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e as ações executadas pelas unidades de ensino da UFSM. A questão que se pretende investigar é se esse alinhamento ocorre na realidade. Nesse caso, especificamente, a realidade dos projetos registrados nos Gabinetes de Projetos do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM), do Colégio Politécnico da UFSM e do Colégio Agrícola de Frederico Westphalen (CAFW), três unidades de ensino básico, técnico e tecnológico da Instituição.

O Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria é uma unidade de ensino localizada no campus da Instituição, que tem por finalidade atuar no ensino médio e na educação profissional, nos seus diferentes níveis e modalidades. Conforme o informativo UFSM em Números 2012, o Colégio Politécnico contava, em 31 de dezembro de 2011, com 943 matriculados na educação básica e técnica e 263 matriculados no ensino de graduação em três cursos superiores de tecnologia. A partir do segundo semestre de 2011, passou a ofertar curso de mestrado em Agricultura de Precisão. No final de 2011, contava com 12 docentes da carreira do magistério superior, sendo 9 mestres e 3 doutores. Os docentes da carreira do magistério do ensino básico, técnico e tecnológico totalizavam 46, sendo 1 graduado, 3 especialistas, 32 mestres e 10 doutores.

O Colégio Técnico Industrial de Santa Maria trata-se de uma unidade de ensino localizada no campus da UFSM, que atua na educação básica, técnica e tecnológica. Contava, em 31 de dezembro de 2011, de acordo com o informativo UFSM em Números 2012, com 1.309 matrículas na educação básica e técnica e 245 matrículas no ensino de graduação em dois cursos superiores de tecnologia. No mesmo período, 15 docentes da carreira do magistério superior exerciam suas atividades no CTISM, sendo 6 mestres e 9 doutores. Os docentes da carreira do EBTT eram 44, sendo 1 graduado, 4 especialistas, 28 mestres e 11 doutores.

O Colégio Agrícola de Frederico Westphalen é uma unidade de ensino de educação básica, técnica e tecnológica, localizada em Frederico Westphalen, município do noroeste gaúcho. Em 31 de dezembro de 2011, conforme o informativo UFSM em Números 2012, possuía 293 matrículas na educação básica e técnica e 108 matrículas no ensino de graduação, em dois cursos superiores de tecnologia. A partir do 1º semestre de 2012, passou a oferecer curso de especialização em Tecnologia da Informação. No final de 2011, 11 docentes da carreira do magistério superior exerciam suas atividades no CAFW, sendo 4 mestres e 7 doutores. Os docentes da carreira do EBTT eram 30, sendo 2 graduados, 3 especialistas, 21 mestres e 4 doutores.

1.1 Problema

Considerando os aspectos previamente elencados, definiu-se o seguinte problema de pesquisa:

Como os projetos de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pelo CTISM, pelo Colégio Politécnico da UFSM e pelo CAFW registrados nos gabinetes de projetos alinham-se aos eixos norteadores do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Maria?

1.2 Objetivos

A fim de resolver o problema de pesquisa, foram definidos objetivos, conforme segue:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e descrever de que forma os projetos de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pelos colégios da UFSM e registrados nos gabinetes de projetos alinham-se aos eixos norteadores do PDI UFSM.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os projetos de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pelos colégios da UFSM, registrados nos GAPs em termos de perfil (titulação, carreira, tempo de serviço) dos coordenadores dos projetos;
- Descrever os principais projetos institucionais, considerando sua classificação no SIE;
- Descrever as principais características estruturais do PDI da UFSM;
- Classificar os projetos quanto ao seu alinhamento ao PDI;
- Identificar os eixos norteadores do PDI aos quais os projetos encontram-se predominantemente alinhados.

1.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se por diversas razões. Primeiramente, não há estudo desenvolvido no âmbito da UFSM que verifique se há alinhamento entre o PDI e as ações efetivamente desenvolvidas em suas unidades de ensino. Dessa forma, o presente estudo, ao verificar a realidade de três diferentes unidades frente aos eixos norteadores do PDI, pode oferecer subsídios para realinhamento de ações estratégicas e mesmo reorientação para o próximo PDI. De forma semelhante, espera-se contribuir com a reflexão sobre um importante elemento do PDI, e talvez o mais complexo, que é a sua operacionalização, ou seja, tornar concreto aquilo que foi planejado.

De forma complementar, também será possível comparar as realidades de três unidades de ensino de educação básica, técnica e tecnológica, que em suas formas de gestão apresentam importantes diferenças, sendo que o Colégio Politécnico elabora seu próprio Plano Estratégico desde 2008, o que, em tese, poderia demonstrar um amadurecimento gerencial e uma aproximação mais estreita com o PDI da UFSM.

Além disso, ao se examinar dados referentes aos coordenadores desses projetos, espera-se estabelecer um retrato dos pesquisadores dentro das unidades de educação básica, técnica e tecnológica, permitindo acompanhar as transformações ocorridas nessas unidades, tendo em vista as mudanças na carreira e no perfil do profissional atuante no EBTT.

1.4 Pressuposto central do estudo

Considerando os elementos anteriormente referenciados, tem-se a expectativa de que os projetos desenvolvidos pelo Colégio Politécnico da UFSM, por sua experiência em elaboração e implantação de planejamento estratégico, estejam mais fortemente alinhados ao Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Maria.

O presente estudo está organizado de modo a atender os objetivos propostos. O primeiro capítulo é a Introdução e contempla a apresentação do problema da pesquisa, além dos objetivos geral e específicos estabelecidos. Na sequência, o segundo capítulo se detém na revisão do referencial teórico, privilegiando quatro aspectos: alinhamento estratégico, planejamento estratégico na gestão pública, Plano de Desenvolvimento Institucional e PDI UFSM 2011-2015. No terceiro capítulo, é explicitado o método da pesquisa e no quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir das análises realizadas. O quinto e último capítulo evidencia as conclusões resultantes do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento do presente estudo, entende-se necessário abordar alguns temas que, vinculados ao objetivo do estudo, permitirão a qualificação do entendimento do problema de pesquisa.

Dessa forma, inicialmente serão descritas noções gerais de estratégia e planejamento estratégico, por entender-se que o PDI também é, em sua essência, um plano estratégico aplicado a instituições de ensino superior. Posteriormente, serão descritos os aspectos relativos ao PDI de forma geral e, em específico, ao PDI da UFSM.

2.1 Planejamento estratégico

Com o crescente movimento de globalização, novos referenciais, novas escalas e novas exigências estão surgindo. A democratização, o progresso tecnológico que carrega em si grande velocidade de mudanças, a polarização entre ricos e pobres abrigando novos requisitos para o Estado conduzem a um novo contexto em que se tem o desafio de melhorar o funcionamento das organizações.

No momento atual, as instituições precisam responder às demandas, às exigências e às necessidades do mercado, por meio de um processo em que a improvisação dê lugar ao planejamento. A organização necessita, pois, coordenar suas atividades de modo integrado, considerando o futuro. Isso implica preparar-se para o inevitável, ter opções frente ao indesejável e controlar o que é possível de ser controlado. A organização precisa de racionalidade, o que ocorre por meio da adoção de procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos. De acordo com Mintzberg (1994 apud SOUZA FILHO, 2012), a organização necessita exercer controle. Há que se comparar o que foi planejado com aquilo que é executado. Sem controle, pode-se supor, não há gestão.

Quando se aborda a questão da estratégia nas organizações, associa-se, usualmente, o conceito às ações pensadas e adotadas para alcançar os resultados desejados. Certo e Peter (2005) caracterizam a administração estratégica (gestão) como um processo contínuo e interativo que tem por objetivo preservar a organização como um conjunto integrado de

maneira adequada ao seu ambiente. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a estratégia pode ser vista como um conjunto de planos concebido pela alta administração com o objetivo de atingir resultados que se integram à missão e aos objetivos gerais da organização.

Ao se pensar em estratégia, algumas palavras-chave são evocadas: posicionamento, interação, abordagem de futuro, formatação das principais ações da organização, objetivos. Mintzberg et al. (2000), afirmam que estratégia pode ser compreendida de diferentes formas: como um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva, uma manobra. Como um plano, entende-se a estratégia como uma direção, um guia de ação para o futuro, um caminho a se seguir. Como padrão, a estratégia é a persistência em comportamento passado ao longo do tempo. A estratégia, como posição, diz respeito à localização de determinados produtos em determinados mercados. Encarada como perspectiva, a estratégia é uma maneira fundamental de uma organização “fazer as coisas”, ou seja, sua forma peculiar de desenvolver atividades. Enfim, como manobra, tem como finalidade dar a impressão de que se fará algo, no entanto, a verdadeira estratégia é a ameaça e não o que será feito.

Ainda que haja consenso sobre suas principais dimensões, são inúmeros os conceitos de estratégia. Conforme Silveira Jr. e Vivacqua (1999), estratégia é a capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional. Além disso, diz respeito a posicionar uma organização para obtenção de vantagem competitiva (KLUYVER e PEARCE, 2007).

É importante entender como se elabora uma estratégia, visto que existe relação entre as escolhas estratégicas de uma organização e seu desempenho de longo prazo. Formular, pois, uma estratégia envolve análise e síntese, bem como racionalidade e criatividade (MINTZBERG et al., 2000). Saber aonde chegar e descobrir maneiras criativas e cuidadosamente analisadas para alcançar os objetivos determinados são características de um desenvolvimento estratégico bem-sucedido.

Nesse sentido, criar estratégias significa elaborar uma visão de longo prazo para a organização e, ao mesmo tempo, manter certo grau de flexibilidade quanto a como chegar aonde se pretende e como formular um leque de opções para adaptar-se a mudanças. Pode-se depreender que a estratégia fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê consistência (MINTZBERG et al., 2000).

A ênfase em administração estratégica permite que sejam apontados antecipadamente problemas que podem surgir, ajuda a aumentar o comprometimento com a organização, melhora a canalização de esforços, oportuniza visão clara do negócio, possibilita ordenar

prioridades, fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades, cria uma estrutura para comunicação interna, é fonte de motivação e desperta a atenção da organização para as mudanças.

Wright, Kroll e Parnell (2000), propõem que os gestores assumam a administração estratégica considerando os seguintes passos: análise de oportunidades e ameaças ou limitações no ambiente externo, análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno, estabelecimento da missão da organização e dos objetivos gerais, formulação e implementação das estratégias e controle estratégico, sendo todas essas etapas relacionadas entre si.

A maioria das organizações emprega alguma forma de planejamento estratégico. O desejo de instituir uma estrutura ao processo provém de duas questões principais: a necessidade de lidar, em escala global, com questões complexas de ordem econômica, política e social e a velocidade crescente com que o ambiente competitivo se altera (KLUYVER e PEARCE, 2007).

Um sistema formal permite que a quantidade exigida de tempo e recursos seja destinada ao processo, que prioridades sejam estabelecidas e que as atividades estejam integradas e coordenadas, obtendo-se, dessa maneira, um *feedback* adequado.

Pode-se dizer que a administração estratégica tem sido geralmente descrita como um processo que gira em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle. A obra Safári de Estratégia (MINTZBERG et al., 2000) se afasta dessa visão tradicional ao dedicar espaço às escolas não-rationais/não prescritivas, que sinalizam outras formas de olhar para a administração estratégica.

Os autores de Safári de Estratégia fornecem um conjunto mais variado de ideias e ferramentas a respeito de estratégia. Para Mintzberg et al. (2000), atuar como estrategista significa, além de ter visões opostas, ser capaz de sintetizá-las. Na revisão de literatura, surgem dez pontos de vista diferentes, que, na maioria das vezes, refletem-se na prática gerencial. Cada um deles tem uma perspectiva única que evidencia um aspecto importante do processo de formulação de estratégia.

As dez escolas apresentadas por Mintzberg et al. (2000) são:

1. Design – formulação estratégica como um processo de concepção;
2. Planejamento – formulação estratégica como um processo formal;
3. Posicionamento – formulação estratégica como um processo analítico;
4. Empreendedora – formulação estratégica como um processo visionário;

5. Cognitiva – formulação estratégica como um processo mental;
6. de Aprendizado – formulação estratégica como um processo emergente;
7. do Poder – formulação estratégica como um processo de negociação;
8. Cultural – formulação estratégica como um processo coletivo;
9. Ambiental – formulação estratégica como um processo reativo;
10. de Configuração – formulação estratégica como um processo de transformação.

Faz-se necessário discutir, ainda, alguns conceitos básicos sobre estratégia. Whittington (2002) apresenta outra forma de organizar o pensamento existente sobre estratégia, reunindo-o em quatro abordagens básicas - racional, fatalista, pragmática e relativista, que possuem implicações completamente diversas no que se refere a “realizar estratégia”. Basicamente, as quatro abordagens se distinguem em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos por meio dos quais ela é levada a termo.

Cada abordagem apresenta soluções diferentes para duas questões levantadas pelo autor: o conceito de estratégia e sua real importância. A abordagem clássica vê a estratégia como um processo racional de cálculos e análises discutidas, com a finalidade de aumentar o ganho a longo prazo, vital para o futuro. É o conceito que geralmente se encontra nos livros e possui um grande apoio disciplinar e metafórico. Suas hipóteses sobre implementação estratégica remontam aos ideais militares da Grécia Antiga.

Os primeiros sinais da abordagem clássica no que se refere à estratégia de negócios surgiram nos anos 1960 com os trabalhos de Alfred Chandler (1962), Igor Ansoff (1965) e Alfred Sloan (193), que fixaram as características principais da abordagem clássica: o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro.

O conceito de estratégia, cabe lembrar, deriva da palavra grega *strategos* – “um general”, que tem origem em raízes que designam “exército” e “liderar”, portanto metáforas militares reforçam várias características da abordagem clássica. De acordo com Whittington (2002), a formação da estratégia deve ser um processo consciente e controlado de pensamento, e a responsabilidade pelo controle e consciência deve permanecer no topo. A estratégia surge de um processo de tomada de decisão totalmente formulado, explícito e articulado. A implementação é uma fase distinta do processo de estratégia, vindo apenas após a fase anterior de formulação explícita e emergente.

A perspectiva evolucionária considera o futuro algo muito impalpável e imprevisível para ser planejado e, por isso, preconiza que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje. Tal abordagem possui menos confiança na habilidade da gerência em planejar e agir racionalmente. Para os evolucionistas, os mercados não apenas são muito competitivos para investir em estratégias caras, mas também são muito imprevisíveis.

Nesse sentido, a abordagem evolucionária traz implicações sombrias para a estratégia, pois desenvolver grandes estratégias de longo prazo pode ser inútil. Os evolucionistas acreditam que a melhor estratégia é, portanto, deixar que o ambiente faça a seleção e não os gerentes.

A abordagem processual também se interroga a respeito do valor do planejamento racional de longo prazo, e vê a estratégia como um processo resultante de aprendizado e adaptação. Os processualistas consideram que tanto organizações quanto mercados são frequentemente um fenômeno desordenado, de onde aflora a estratégia vagarosamente e em meio a confusão. Há que se aceitar e trabalhar com o mundo como ele é.

A perspectiva processual admite que existem limites cognitivos à ação racional. Crê numa visão micropolítica das organizações, em que, por meio de coalizões, cada indivíduo traz à organização objetivos pessoais e inclinações cognitivas. Considerando esse aspecto, a fusão da barganha política com a racionalidade limitada facilita o conservadorismo estratégico. Diante disso, diminui-se de maneira substancial a importância da análise racional, limita-se a busca pela flexibilidade estratégica e reduzem-se as expectativas de sucesso.

Na abordagem processual, pode-se concluir, a estratégia é descoberta durante a ação, o que possibilita reconhecer e acomodar as imperfeições do mundo real.

A última abordagem apresentada por Whittington (2002), é a sistêmica, que argumenta que formas e metas do desenvolvimento de estratégias decorrem principalmente do contexto social e que, assim sendo, a estratégia deve ser realizada com sensibilidade sociológica.

Na perspectiva sistêmica, os tomadores de decisão são indivíduos que estão arraigados em sistemas sociais firmemente entrelaçados. Desse modo, as empresas se distinguem de acordo com os sistemas sociais e econômicos a que estão vinculadas. A própria noção de estratégia pode ser intrínseca considerando-se o aspecto cultural.

A abordagem sistêmica entende que as ideologias que orientam a estratégia em diferentes países podem ser influenciadas por diversas tradições culturais no mundo. Assim, condições econômicas, sociais e políticas também influenciam diferenças em estratégia.

Por fim, pode-se concluir que a intensa complexidade da maioria das sociedades, ao possibilitar uma abundância de recursos e normas de conduta, propicia e valida uma ampla variedade de comportamento de negócios.

2.2 Planejamento estratégico na gestão pública

Como foi dito anteriormente, a organização necessita de racionalidade por meio da adoção de procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos. Em outras palavras, a organização necessita exercer controle a fim de que possa comparar o planejado com o executado. Não há gestão sem controle.

Essa premissa básica revela a importância do planejamento para a gestão pública. Por meio do planejamento, é possível compreender o contexto no qual determinada organização está inserida, preparar-se para o futuro, compreender as estratégias da organização, comprometer-se com a melhoria da gestão e contar com a participação e compromisso de todos nesse processo (SOUZA FILHO, 2012).

O planejamento é um processo sistemático e constante de tomada de decisões, porém não diz respeito a decisões futuras, mas, sim, às implicações futuras das decisões presentes. O processo de planejamento é, portanto, muito mais importante que seu produto final (DRUCKER, 2004 apud SOUZA FILHO, 2012).

Nas organizações públicas, o planejamento estratégico compreende etapas elementares, como o referencial estratégico (missão, visão e valores), a análise estratégica (análise do ambiente externo e interno) e a avaliação estratégica (definição de diretrizes estratégicas, indicadores e metas), gerando como consequência o mapa estratégico da instituição (BOLZAN, LORENTZ e MADRUGA, 2012).

Conforme Souza Filho (2012), a missão pode ser entendida como uma declaração de propósito ampla e duradoura, que individualiza e distingue a razão de ser da organização. Define o que é a organização hoje, seu propósito e a maneira como pretende atuar no dia-a-dia, criando um ambiente de comprometimento da equipe de colaboradores com o trabalho que a organização executa. A missão pode ser considerada como a razão de ser da organização. Ao definir a missão, procura-se definir o negócio da organização, por que ela existe ou, ainda, em quais atividades a organização deverá focar-se.

A visão representa objetivos de longo prazo da organização, é a idealização de um futuro desejado. Deve ser clara, desejável e factível, compartilhada e apoiada por todos, resumindo o foco estratégico amplo de uma organização para seu futuro.

Os valores são as crenças da organização, os norteadores da gestão estratégica. Devem ser enunciados de forma clara e objetiva, de modo a inspirar o comportamento das pessoas que atuam na organização e contribuir para a compreensão da missão.

A análise do ambiente externo possibilita que se tenha uma visão integrada das principais tendências de curto, médio e longo prazo do contexto de atuação da organização, revelando as oportunidades e ameaças, atuais ou potenciais, no desempenho de sua missão e na elaboração de sua visão de futuro (SOUZA FILHO, 2012). Nesse exame, os aspectos políticos, ambientais, técnicos, econômicos, sociais, jurídicos, mercadológicos devem ser considerados.

Por meio da análise do ambiente interno, as forças e fraquezas da organização, sob um ponto de vista estratégico, são sinalizadas. Ao examinar-se o ambiente interno, alguns aspectos merecem ser avaliados: gestão de pessoas, cultura e ambiente de trabalho; sistemas de informação e conhecimento (TIC); sistema de gestão (planejamento, organização, liderança e controle) e análise da estrutura organizacional; gestão dos processos (padronização, modelagem); processo de relacionamento com as partes interessadas; processo de relacionamento com a sociedade; processos orçamentários, financeiros e logísticos; outros processos de apoio; processos produtivos; acompanhamento e controle de resultados.

Os objetivos estratégicos podem ser definidos como os fins a serem buscados pela organização para que seja cumprida a sua missão e seja atingida a sua visão de futuro. Tais objetivos manifestam os desafios a serem encarados pela organização num determinado período. Devem ser mensuráveis, motivadores, alinhados, compreensíveis e alcançáveis.

Os indicadores são dados que representam ou quantificam insumos, resultados, características e desempenho de processos, serviços, produtos, enfim, da organização como um todo. Podem ser indicadores de qualidade (eficácia) e indicadores de produtividade (eficiência).

Para assegurar o gerenciamento do indicador e a conquista do objetivo, são designadas metas que exprimem o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica admite conduzir um desafio futuro que estimule um salto no desempenho de um indicador. Estabelecer metas subentende a mobilização de esforços que motivam os indivíduos a superar resultados já alcançados.

As metas estratégicas devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, significativas, acordadas, realistas e devem se ater a um tempo de execução.

Dada a estrutura previamente apresentada, fica clara a aproximação existente entre o planejamento estratégico como ferramenta de gestão estratégica e o PDI, razão pela qual ele será discutido no tópico seguinte.

2.3 Plano de Desenvolvimento Institucional

As instituições de ensino superior podem ser caracterizadas como organizações complexas, que se definem pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão. As mudanças que acontecem no processo de planejamento dessas instituições conduzem a transformações de ordem política, econômica e social, tendo como foco principal a qualidade do ensino.

Pode-se afirmar que a qualidade do ensino relaciona-se diretamente ao modelo de gestão adotado pelas universidades (DAL MAGRO e RAUSCH, 2012). Dessa forma, o Plano de Desenvolvimento Institucional permite reorganizar e planejar a gestão acadêmica e administrativa das universidades federais brasileiras.

Com o advento da Lei n 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, o Ministério da Educação introduziu, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES), o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O PDI deverá ser apresentado pela instituição na forma de novo processo no Sistema SAPIEnS, no momento em que o interessado solicitar ao MEC, por intermédio do Sistema SAPIEnS, o credenciamento de Instituição de Educação Superior, ou credenciamento periódico de Instituição de Educação Superior, ou autorização de cursos superiores de graduação, tecnológicos, sequenciais, ou credenciamento de Instituição para a oferta de ensino a distância, ou autorização de cursos fora de sede para as universidades (ÁVILA, 2013). Ressalta-se que a Instituição deverá apresentar seu PDI a cada cinco anos, considerando-se o período de vigor estabelecido pela legislação vigente.

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 (ÁVILA, 2013)

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 artigo 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 a biblioteca, laboratórios e plano de promoção de acessibilidade;

VIII. oferta de educação à distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;

IX. oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado;

X. demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

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.

Como já foi visto, O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar 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 (após a vigência do PDI) (MEC, 2004).

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. Na sequência, é apresentada a estrutura mínima do Plano de Desenvolvimento Institucional (MEC, 2004), que está estruturado em 7 eixos temáticos essenciais, conforme o quadro a seguir.

1. PERFIL INSTITUCIONAL

1.1. Perfil Institucional

- Breve Histórico da IES
- Inserção Regional
- Missão
- Finalidades
- Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma)
- Área (s) de atuação acadêmica
- Responsabilidade Social da IES (Enfátizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região)

continua...

- Políticas de Ensino
- Políticas de Extensão e Pesquisa (Para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas)

2. GESTÃO INSTITUCIONAL

2.1. Organização Administrativa

- Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico.
- Órgãos Colegiados: atribuições, competências e composição.
- Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.
- Autonomia da IES em relação à Mantenedora.
- Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas (mecanismos institucionais de interação com o mundo do trabalho e a prática social).

2.2. Organização e Gestão de Pessoal

- Corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho.
- 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.
- Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão.

2.3. Políticas de atendimento aos discentes

- Formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas).
- Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico).
- Organização estudantil (Espaço para participação e convivência estudantil).
- Acompanhamento dos egressos.

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 à 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:

- 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. INFRAESTRUTURA

- Infraestrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros);
- Infraestrutura acadêmica (quantificar acervo por área de conhecimento, recursos tecnológicos, áudio visual, rede de computadores, informatização e outros);
- Adequação da infraestrutura 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 infraestrutura 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 (cinco anos).

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.

Ao definir sete pontos em sua estrutura, o PDI configura-se em um documento de relativa complexidade e que dá conta de descrever a IES em diferentes dimensões, além de registrar seus compromissos e grandes decisões estratégicas. Importante instrumento de ajuda para as instituições de ensino superior, o Plano de Desenvolvimento Institucional abarca métodos que motivam a melhoria da qualidade do ensino e uma gestão financeira eficiente.

Dal Magro e Rausch (2012), propuseram-se a verificar se os PDIs das IFES brasileiras abrangem os requisitos e dimensões estipulados pelo MEC. Para atingir o objetivo do estudo, os autores elaboraram um *checklist*, com base na Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, o que possibilitou a coleta e análise dos dados. A coleta de dados foi feita por meio de consulta aos documentos que se encontravam nos endereços eletrônicos das universidades pesquisadas. Das 44 universidades brasileiras consultadas, 7 comunicaram em seus sites que seus PDIs se encontravam em atualização e 13 não traziam seus PDIs em suas páginas na internet. Portanto, a amostra da pesquisa contou com 24 IFES, que traziam seus PDIs disponíveis em seus sítios eletrônicos.

Nenhuma instituição analisada demonstrou em seu PDI o atendimento a 100% dos requisitos e dimensões indicados pelo MEC. Para Dal Magro e Rausch (2012), as IFES demonstram pouca preocupação com a reorganização e o planejamento da gestão acadêmica e administrativa. Percebe-se pouco destaque na uniformidade das tarefas e na gestão financeira eficiente. Também constataram os autores que não existe um planejamento para o controle eficiente dos recursos, considerando investimentos em infraestrutura, qualificação profissional e inovação tecnológica. Os resultados apresentados pela pesquisa permitiram aos autores algumas conclusões que evidenciam a pouca importância atribuída ao PDI pelas universidades pesquisadas, contrariando a relevância atribuída pelo MEC ao documento.

Na próxima seção, é apresentado o PDI da UFSM, em suas características gerais.

2.4 O Plano de desenvolvimento Institucional da UFSM

O planejamento na Universidade Federal de Santa Maria, destacam Bolzan, Lorentz e Madruga (2012), teve início com a criação da instituição, a partir do estabelecimento do plano diretor, que abrangia o planejamento físico-estrutural. Nos anos de 1970, o planejamento passou a ser designado como plano global e tinha como responsabilidade a elaboração de diretrizes e políticas norteadoras das ações e programas.

O planejamento estratégico, nas décadas de 1980 e 1990, passou a ser utilizado na Instituição como um instrumento para aperfeiçoar a ideia de administração por objetivos e o planejamento integrado, considerando o Sistema Integrado de Planejamento, Programação Orçamento (SIPPO). No mesmo período, surgiram o Índice de Distribuição de Recursos (IDR) e o Sistema de Informações para o Ensino (SIE).

Conforme Bolzan, Lorentz e Madruga (2012), a UFSM, a partir de 1990, passou a utilizar o planejamento estratégico organizacional centrado na inovação e na melhoria do Sistema de Informações Gerenciais, na gestão por processos, no planejamento participativo e na descentralização da estrutura decisória.

O planejamento estratégico na instituição, no presente, tem seu foco na maior eficiência e qualidade dos processos. Busca proporcionar alterações nos processos gerenciais, a fim de proporcionar um desempenho mais qualificado da Universidade.

Ao examinar-se os PDIs da UFSM ao longo de sua trajetória, percebe-se, segundo as autoras, o caráter evolutivo do processo de planejamento e gestão. A ideia de planejamento estratégico organizacional e de um modelo que se adequasse melhor à Instituição foi introduzida pelo PDI 2001-2005. O PDI 2006-2010, por sua vez, perpetuou a percepção de planejamento estratégico, enfatizando a participação coletiva como substancial para o desenvolvimento institucional. Já o PDI 2011-2015 destaca a participação mais efetiva da comunidade, por meio de formas diferenciadas de diálogo, comunicação entre gestores, docentes, técnico-administrativos em educação, estudantes e comunidade externa.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Maria, referente ao período 2011-2015, surgiu da exigência legal de se atender ao previsto na Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Por meio do SINAES, o Ministério da Educação introduziu o planejamento estratégico, sintetizado no Plano de Desenvolvimento Institucional, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior.

Com a participação de diversos setores da comunidade universitária e também da sociedade, o desenvolvimento e elaboração do PDI 2011-2015/UFSM contou com diferentes ações que propiciaram o diálogo e a integração com a comunidade.

Conforme o documento Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015/UFSM, o processo de construção do PDI da UFSM pode ser resumido em três fases: busca de conhecimentos e troca de experiências com outras IES, com o objetivo de trazer elementos significativos que pudessem ser agregados ao processo experimentado pela UFSM; sensibilização da comunidade universitária por meio de ações desenvolvidas pela Pró-reitoria

de Planejamento; e elaboração do documento final, que associou o resultado do trabalho desenvolvido mediante reuniões ocorridas com a participação de dirigentes da Instituição. Em todas essas etapas, houve a participação de gestores, servidores, estudantes e comunidade externa.

O documento encontra-se estruturado em oito capítulos e procura atender aos itens elencados no Decreto Presidencial n. 5.773, de 09 de maio de 2006, artigo 16, como necessários ao PDI de uma instituição:

1) Perfil Institucional

No primeiro capítulo, a Instituição apresenta seu histórico, finalidades e objetivos, filosofia institucional (missão, visão e valores), eixos norteadores e objetivos estratégicos.

2) Constituição e organização administrativa e acadêmica

O segundo capítulo versa a respeito da constituição e organização administrativa da Instituição.

3) Projeto pedagógico institucional

No terceiro capítulo, é evidenciada a inserção da UFSM na região e são estabelecidos os princípios filosóficos que norteiam as práticas acadêmicas da Instituição. Além disso, destacam-se o plano para o atendimento às diretrizes pedagógicas, a responsabilidade social da Instituição e as relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas.

4) Desenvolvimento acadêmico da Instituição

O quarto capítulo contempla o desenvolvimento da área de assuntos estudantis, da área de ensino médio, técnico e tecnológico, da área de extensão, da área de graduação e da área de pós-graduação e pesquisa.

5) Desenvolvimento administrativo e da gestão da Instituição

No quinto capítulo, é discutido o desenvolvimento das áreas de administração, gestão de pessoas, infraestrutura e planejamento.

6) Autoavaliação institucional

O sexto capítulo aborda a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo de autoavaliação, as formas de participação da comunidade acadêmica, as formas de utilização dos resultados das autoavaliações e o desenvolvimento e melhoria do processo de autoavaliação institucional.

7) Atendimento às pessoas com necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida

No sétimo capítulo, a instituição explicita seu compromisso de proporcionar condições adequadas de aprendizagem para as pessoas com necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida.

8) Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira

O oitavo e último capítulo se detém na análise do financiamento das atividades da UFSM, que pode ser ordinário e não ordinário. Além disso, é apresentado o financiamento do Hospital Universitário e a distribuição dos recursos no âmbito da UFSM.

2.4.1 O PDI UFSM e seus eixos norteadores

O primeiro capítulo do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM apresenta uma visão geral da Instituição por meio da apresentação de seu perfil, contemplando os eixos norteadores estabelecidos pela Universidade no intuito de promover o desenvolvimento institucional. Os eixos definidos pela Instituição representam o elo entre as ações das diversas áreas de atuação da UFSM e a sua filosofia. Apresentam-se, a seguir, os eixos norteadores fixados pela UFSM:

1) Foco na inovação e na sustentabilidade

Por meio desse eixo, a UFSM busca o desenvolvimento da capacidade de liderança da Instituição para a inovação científica e tecnológica, bem como para a disseminação e sedimentação dos conhecimentos e tecnologias na sociedade. À UFSM cabe estimular a relação entre universidade e sociedade, partindo da prerrogativa de que as universidades devem ser pioneiras do desenvolvimento social e devem ter o compromisso com a construção de uma sociedade mais justa.

Em relação a esse eixo, busca-se o desenvolvimento de ações e projetos na área de sustentabilidade, de produções sociais, ambientais e culturais permanentes, de desenvolvimento tecnológico e de gestão; de obtenção e registro de propriedade intelectual sobre produtos ou processos; de transferência dessa produção ou processos para a sociedade; e de promoção do comportamento empreendedor.

2) Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social

A UFSM procura, por meio desse eixo, estimular ações e projetos que visem a elevar o grau de comprometimento social da Instituição e permitir inter-relações com a comunidade, com os setores produtivos, empresariais e alternativos.

Como parte desse eixo, tem-se o desenvolvimento de ações e de projetos orientados para a parceria com os setores produtivos empresariais e alternativos; à cooperação e inserção nacional e internacional; à inserção regional e interiorização; ao acesso e à acessibilidade; à interlocução e difusão cultural e à democratização do conhecimento científico produzido na UFSM.

3) Qualificação das atividades acadêmicas

Esse eixo tem o compromisso de impulsionar a adequação da estrutura acadêmica e didático-pedagógica da Instituição às novas exigências do mundo. Por meio da qualificação das atividades acadêmicas, a investigação científica e a extensão de alta qualidade são fomentadas, assim como a inclusão de novas tecnologias e modalidades de formação científica e profissional.

Nesse eixo, portanto, busca-se a promoção de ações referentes à qualificação da assistência aos estudantes; à mobilidade acadêmica; à inserção de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs); à gestão administrativa e pedagógica dos cursos; à qualificação do ensino, da pesquisa e da extensão e do espaço de sala de aula; ao melhor aproveitamento das competências do quadro docente institucional; e à adequação e revisão dos projetos pedagógicos dos cursos.

4) Valorização das pessoas

Esse eixo prima pelo fomento de ações e projetos alinhados com as crescentes necessidades do gerenciamento humano na área pública, relacionadas à necessidade de qualificação e capacitação permanente dos servidores.

Estão determinados nesse eixo o incremento de ações e projetos voltados para o aumento do quadro de servidores; o exercício do reconhecimento por parte das chefias e lideranças; a fixação de mecanismos para retenção e transferência do conhecimento gerado pelas pessoas; a melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho; o convívio; a integração entre os servidores e o relacionamento favorável ao desempenho das funções; a avaliação do desempenho; a capacitação técnica, gerencial e comportamental e a qualificação permanente.

5) Expansão acadêmica qualificada da UFSM

Esse eixo tem por objetivo fortalecer e qualificar o processo de expansão já existente na Instituição e estimular a sua continuidade, de forma planejada e em sintonia com as políticas públicas para educação, ciência, tecnologia e inovação, respeitando os princípios de inclusão social e atendimento das necessidades regionais.

Por meio desse eixo, espera-se desenvolver ações e projetos voltados para a estruturação, consolidação, qualificação e implementação de novos cursos, novas unidades e subunidades universitárias, mediante planejamento e estudo prévio de viabilidade e em atendimento às demandas da sociedade e ao desenvolvimento do ensino superior.

6) Otimização da gestão institucional

Esse eixo tem a finalidade de assegurar condições laborais e de estudo adequadas, seguras e salubres aos servidores, estudantes e a todos que requisitam serviços da Instituição ou que com ela se relacionam, e também criar e recriar as estruturas acadêmicas e administrativas da UFSM.

Nesse eixo, estão englobados o desenvolvimento de ações e projetos voltados para a reestruturação acadêmica, física e administrativa da UFSM; a otimização do processo de planejamento, da captação de recursos financeiros e do sistema informacional; a desburocratização, simplificação e transparência de processos acadêmicos e administrativos; o aprimoramento da comunicação interna e externa; a divulgação das ações da UFSM; e a discussão das políticas públicas de gestão universitária.

Os eixos norteadores vinculam-se diretamente às ações executadas pela instituição e à sua filosofia. Nesse sentido, adquirem importância central, pois representam os caminhos que a universidade deve seguir para atingir a missão, a visão e os valores definidos em seu PDI.

Dada a importância dos eixos norteadores para a orientação de ações descentralizadas nas unidades de ensino, este estudo pretende, conforme explicitado na Introdução deste projeto, verificar se há alinhamento entre os referidos eixos e a prática de projetos de ensino pesquisa e extensão do CTISM, do Colégio Politécnico da UFSM e do Colégio Agrícola de Frederico Westphalen.

Tomando por base o problema de pesquisa e os objetivos e ancorado no referencial teórico abordado, definiu-se o método de pesquisa, que será apresentado no capítulo a seguir.

3 MÉTODO

Antes de explicitar a metodologia utilizada na pesquisa, serão apresentadas inicialmente as três unidades de análise deste estudo, o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM), o Colégio Politécnico da UFSM e o Colégio Agrícola de Frederico Westphalen (CAFW), em termos de seus aspectos gerais e histórico. Optou-se, aqui, por transcrever as informações que constam no perfil das unidades, em suas páginas na internet, nos endereços: <http://www.ctism.ufsm.br/index.php/historico>, http://www.politecnico.ufsm.br/cursos/tecnicos/files/politecnico/normativas/PDI_2011.pdf e <http://www.cafw.ufsm.br/portal/index.php/sobre>.

3.1 Unidades de ensino

3.1.1 Colégio Técnico Industrial de Santa Maria

O Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM) iniciou suas atividades em 04 de abril de 1967, quando o reitor da UFSM era o Professor José Mariano da Rocha Filho, com a oferta de cursos Técnicos de Nível Médio em Eletrotécnica e Mecânica. Propunha-se formar mão-de-obra qualificada para atender o processo de desenvolvimento industrial que a região, bem como todo o país, vivia na segunda metade da década de 1960.

Nos 45 anos de atuação, a cultura pedagógica do CTISM produziu diferentes identificações relativas a quatro fases de seu processo histórico: a primeira, “fase de implantação”, de 1963 até 1969, correspondeu ao período de criação da escola, quando esta refletiu as transformações técnicas e industriais, bem como os interesses políticos do país no pós-64; a segunda, “fase de afirmação”, de 1970 até 1984, nessa fase, o CTISM buscou afirmar-se e ser reconhecido como um centro de formação técnica de qualidade, através da colocação dos primeiros técnicos no mercado de trabalho regional; a terceira, “fase de revisão”, de 1985 até 2003, época em que o país vivenciou um período de redemocratização, que refletiu no espaço da escola através da produção de uma cultura político-pedagógica de

participação gradativa da comunidade nas decisões tomadas em âmbito escolar; e a quarta, “fase de renovação”, envolve os últimos anos, quando passou a ofertar cursos superiores de tecnologia e cursos técnicos profissionalizantes nas modalidades à distância e Educação Profissional para Jovens e Adultos (PROEJA).

Desde sua implantação, os primeiros cursos oferecidos são mantidos, porém, redimensionados para outras modalidades e/ou turnos. Um exemplo está na oferta de cursos técnicos noturnos, no que o CTISM foi um dos pioneiros no país. Para viabilizar o acesso dos alunos trabalhadores à educação profissional, em 1978 passou a oferecer o Curso Técnico em Eletrotécnica Noturno e, em 1987, o Curso Técnico em Mecânica Noturno, ambos na forma subsequente ao Ensino Médio.

No ano de 1992, ainda na modalidade de curso técnico subsequente ao ensino médio, foi criado o Curso Técnico de Segurança no Trabalho. Em 1994, o Curso Técnico em Eletromecânica, em 2002, o Curso Técnico em Automação Industrial e mais recentemente, em 2010, o Curso Técnico de Eletrônica. Atualmente, nessa modalidade subsequente, oferece os cursos técnicos de Automação Industrial (nas formas presencial e à distância), Eletrônica, Eletrotécnica, Eletromecânica, Mecânica e Segurança no Trabalho.

Nos anos de 2002 e 2003 foram ofertadas, em parceria com o Curso de Enfermagem e o Hospital Universitário da UFSM, duas edições do Curso Técnico em Enfermagem, para capacitar servidores da UFSM que possuíam Ensino Médio e Cursos de Auxiliar de Enfermagem.

Em 1998, o CTISM ofereceu, pela primeira vez, a modalidade de ensino médio desvinculada da formação profissional. A partir de 2007, com nova legislação vigente aprovada em 2006, optou por retornar à modalidade de ensino médio integrado à formação profissional para os Cursos Técnicos de Eletrotécnica e Mecânica.

Em 2007, o CTISM, através do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), passou a oferecer o Curso Técnico de Eletromecânica Integrado ao Ensino Médio na Modalidade Educação de Jovens e Adultos. Esse curso, através de uma política pedagógica de integração entre a educação básica e o ensino técnico, objetiva formar cidadãos, capacitando-os para o exercício profissional, proporcionando a inclusão social através de uma atividade laboral.

Ainda em 2007, com a adesão do CTISM ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e do Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil (e-Tec Brasil), instituído pelo governo federal, cujo principal objetivo é a

ampliação do acesso e a permanência na educação superior e técnica de nível médio, houve um aumento significativo do número de vagas ofertadas, bem como expansão do quadro de professores e servidores técnico-administrativos, construção de novos espaços físicos, aquisição de equipamentos e novas tecnologias para melhoria de laboratórios, biblioteca setorial e outros espaços de ensino aprendizagem.

Com isso foi possível a implantação de dois cursos superiores: Curso Superior de Tecnologia em Fabricação Mecânica e Curso Superior de Tecnologia em Redes de Computadores e o Curso Técnico de Automação Industrial, na modalidade Educação à Distância (EaD), hoje presente em dez cidades pólos do Rio Grande do Sul.

Em março de 2010, o Colégio deu início ao Curso Técnico em Eletrônica, na perspectiva de expandir a oferta de cursos técnicos na área de altas tecnologias. Dessa forma, ampliaram-se as opções de qualificação profissional para a comunidade de Santa Maria e Região.

Por sua posição geográfica e por ser a única instituição federal de formação técnica industrial na região central do Estado, o CTISM recebe alunos oriundos de diferentes lugares. Após a conclusão dos cursos, seus egressos atuam em vários Estados do Brasil, principalmente nos do sul, onde são atraídos por indústrias do ramo de metal-mecânico, alimentos, móveis, geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, entre outros, e também por empreendimentos nas áreas de comércio e prestação de serviço, telecomunicações e telefonia, ensino, pesquisa e extensão.

O Colégio Técnico Industrial de Santa Maria é uma escola técnica federal, vinculada à Universidade Federal de Santa Maria, subordinada à Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica (CEBTT) da UFSM.

Tendo por missão “Educar para uma cidadania consciente”, e baseando-se em valores como liberdade, justiça, cidadania, consciência ética, compromisso social, democracia, educação, identidade, criatividade e empreendedorismo, o CTISM procura atender a três premissas básicas: formação científica, tecnológica e humanística sólidas, que possibilitem a alunos e professores flexibilidade diante das mudanças apresentadas constantemente pelo atual processo histórico.

Nessa perspectiva, sua prática educativa é constantemente redirecionada, repensando os aspectos didático-pedagógicos relacionados ao processo de ensino-aprendizagem da educação profissional de nível médio e superior, adequando-se aos novos contextos, visando ao desenvolvimento de conhecimentos e atitudes que contribuam para as interferências sociais as quais somos constantemente desafiados.

3.1.2 Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria

O Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria está situado no Campus Prof. Mariano da Rocha Filho, Avenida Roraima 1000, prédio 70.

Situado na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, que abrange uma região composta por 59 municípios, com área de 98.215,50 Km², representando 36,49% do território gaúcho, interferindo significativamente no desenvolvimento regional através da oferta de formas variadas de Educação Profissional.

Originou-se do Colégio Agrícola de Santa Maria, através da Resolução UFSM 001/2006, aprovada no Conselho Universitário em Sessão de 16/02/2006. É uma unidade de ensino da Universidade Federal de Santa Maria, que tem por finalidade atuar no Ensino Médio e na Educação Profissional nos diferentes níveis e modalidades.

Sua criação deu-se pelo Decreto Lei Federal nº 3864, de 24 de janeiro de 1961, denominando de Escola Agrotécnica de Santa Maria, subordinada à Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinária do Ministério da Agricultura. No ano de 1968, através do Decreto Lei 62.178, de 25 de janeiro de 1968, a orientação didática e pedagógica é transferida para a Universidade Federal de Santa Maria, passando a denominar-se Colégio Agrícola de Santa Maria. O Decreto-Lei nº 627, de 13 de junho de 1969, transfere os servidores do Colégio pertencentes ao Ministério da Educação e Cultura para o Quadro Único de Pessoal da Universidade Federal de Santa Maria.

Em 1982, a Portaria nº 194, de 14 de maio, aprova o Regimento Interno e a organização curricular de Técnico em Agropecuária, e a Portaria nº 195, de 14 de maio de 1982, declara a regularidade de estudos levados a efeito, referente à habilitação em Agropecuária.

Posteriormente, em 1983, a Resolução 005/83 institucionaliza e reestrutura o sistema de Ensino de 2º Grau da Universidade Federal de Santa Maria e dá outras providências.

Até 1995, o Colégio oferecia o Curso Técnico em Agropecuária integrado com o segundo grau, denominação do Ensino Médio na época, através de um núcleo comum e uma parte diversificada, nos termos que previam a Lei 5.692/71 e o Parecer 45/72.

No ano de 1996, 35% dos candidatos classificados para ingresso na 1ª série do Curso Técnico em Agropecuária, já haviam concluído o segundo grau, atual Ensino Médio, o que levou o Colégio a implementar a sua primeira experiência de organização de cursos sequenciais (Pós-Ensino Médio), antes mesmo da edição dos decretos 2.208/97 e 5.154/2004,

que preveem esta modalidade. O curso foi autorizado pela Portaria MEC n. 78, de 13 de agosto de 1996, publicada no DOU de 16/08/96 e 04/11/96, sob a nomenclatura de “modalidade especial” e reconhecido através da Portaria MEC nº 21, de 18 de maio de 1999.

Nesse mesmo ano de 1999, em 23 de outubro, o Conselho Universitário, através do Parecer 054/96, na 541ª Sessão do dia 23/10/96, aprovou Regimento Interno do Colégio ainda em vigência. Também em 1996, a Resolução 002/96-UFSM altera os artigos 23 e 29 do Regimento Geral da UFSM, que trata da denominação e da constituição do Colegiado.

Posteriormente com o intuito de atender às necessidades do mundo do trabalho e às expectativas da comunidade, o Colégio iniciou processo de ampliação de vagas e diversificação dos cursos. Em 1997, inicia o funcionamento do Curso Técnico em Informática, autorizado em 12 de dezembro de 1996, através da portaria MEC n. 126, publicada no DOU, em 18/12/1996, reconhecido em 18 de maio de 1999, pela portaria MEC nº 21. É a primeira experiência de formação técnica fora do setor primário da economia.

No ano de 2000, o Colégio passou a funcionar nos três turnos, com o início do Curso Técnico em Administração, à noite, autorizado pela portaria MEC nº 22, de 18 de maio de 1999. Também em 2000, foi implantado o curso de Técnico em Agroindústria.

Posteriormente, em 2003, iniciou o funcionamento dos cursos de Técnico em Jardinagem e Técnico em Geomática.

Em 2007, o Colégio Politécnico da UFSM proporcionou o ingresso da primeira turma de Educação de Jovens e Adultos com Educação Profissional – PROEJA.

Em 2008, o Colégio Politécnico da UFSM, em atendimento às orientações da Resolução CEB/CNE 03/2008, que dispõe sobre a instituição e implantação do Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos de Nível Médio, bem como a Portaria nº 870, de 16 de julho de 2008, que aprova, em extrato, o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de Nível Médio, reformulou os Planos de Curso dos Cursos Técnicos em Agroindústria, Agropecuária (anteriormente denominado de Técnico Agrícola – Habilitação em Agropecuária), Geoprocessamento (anteriormente denominado de Técnico em Geomática) e Paisagismo (anteriormente denominado de Técnico Agrícola – Habilitação em Jardinagem).

Em 2010, foram reformulados os planos dos cursos técnicos em Administração, Geoprocessamento e Informática, em atendimento às orientações da Resolução CEB/CNE 03/2008, que dispõe sobre a instituição e implantação do Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos de Nível Médio, bem como a Portaria nº 870, de 16 de julho de 2008, que aprova, em extrato, o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de Nível Médio. No mesmo ano, foi

também aprovada a criação de dois novos cursos técnicos: o Técnico em Contabilidade e o Técnico em Meio Ambiente.

Dentro do programa de expansão, no sentido de atender as demandas do processo produtivo e os anseios da comunidade, propôs a criação de três Cursos Superiores de Tecnologia, via REUNI (Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais) da Universidade Federal de Santa Maria: Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, Curso Superior de Tecnologia em Geoprocessamento e Curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet.

A partir do 1º semestre de 2011, dois novos cursos técnicos foram ofertados: o Curso Técnico em Contabilidade e o Curso Técnico em Meio Ambiente.

A partir do 2º semestre de 2011, foi também ofertado o Curso de Mestrado em Agricultura de Precisão. Além das mudanças já citadas, cabe registrar que do ponto de vista pedagógico e de gestão, inúmeras transformações têm ocorrido no Colégio Politécnico da UFSM. A ampliação das áreas de atuação, a oferta de vagas e a alteração da natureza dos cursos, levaram a instituição a desenvolver maturidade didático-pedagógica. A instituição descentralizou-se, renovou-se em termos administrativos. O espaço físico interno foi ampliado, reformado e continuam sendo readaptados os espaços externos, internos e os ambientes de aprendizagem. O crescente incentivo à capacitação de seus recursos humanos; estímulo à pesquisa e à extensão.

O Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, conta com 897 alunos, distribuídos nos diversos Cursos Técnicos, Ensino Médio e PROEJA e 191 alunos distribuídos nos três cursos superiores de tecnologia ofertados pela instituição. Oferece também formação inicial e continuada para qualificação e atualização de trabalhadores, clientela essa oriunda principalmente de 58 municípios do RS, além de alguns alunos de outros estados, atendidos por 33 funcionários técnico-administrativos, 58 professores efetivos, dentre estes 40 são mestres, 13 doutores e os demais especialistas, bem como 03 professores substitutos. O intuito é que cada servidor direcione seus esforços rumo ao cumprimento da missão institucional de “Promover a formação integral do cidadão e oferecer-lhe condições de conhecer, desenvolver, difundir e aplicar ciência e tecnologia”, e na Visão de Futuro: “Ser reconhecido como referência em ensino médio e profissional, pesquisa, extensão e na formação empreendedora”, concretizando os objetivos de proporcionar educação inicial e continuada, por diferentes mecanismos, visando à capacitação, à atualização, ao aperfeiçoamento e à especialização de profissionais e trabalhadores na área tecnológica; ministrar ensino técnico, destinado a ofertar habilitação profissional para os diferentes setores

da economia; ministrar ensino médio; ministrar ensino superior tecnológico, visando à formação de tecnólogos; atuar na pesquisa e na extensão.

3.1.3 Colégio Agrícola de Frederico Westphalen

O Colégio Agrícola de Frederico Westphalen é uma unidade básica de ensino da Universidade Federal de Santa Maria, vinculada à Coordenadoria de Ensino Médio e Tecnológico. A instituição tem por finalidade oferecer ensino profissional técnico e tecnológico para alunos de ambos os sexos, em regime de externato, semi-internato e internato.

A instituição foi criada pela Lei nº 3.215, de 19 de julho de 1957, denominada, inicialmente Escola de Iniciação Agrícola de Frederico Westphalen. Na época, foi vinculada à Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário do Ministério da Agricultura, conforme Diário Oficial de 23 de julho de 1957. Pelo Decreto nº 60.731, de 19 de maio de 1967, é transferido do Ministério da Agricultura para a Diretoria do Ensino Agrícola (DEA) do Ministério da Educação e Cultura. O estabelecimento abriu suas portas no dia 11 de abril de 1966 como Ginásio Agrícola, quando recebeu a primeira turma.

Foi incorporado à Universidade Federal de Santa Maria através do Decreto nº 62.178, de 25 de janeiro de 1968, transformando-se em Colégio Agrícola. Pelo Decreto nº 64.827, de 16 de julho de 1969, é estabelecido que a orientação didático-pedagógica seria exercida pela Universidade Federal de Santa Maria. Pelo Decreto Lei nº 627, de 13 de junho de 1969, o quadro de pessoal pertencente ao Ministério da Educação e Cultura, lotado no Colégio Agrícola de Frederico Westphalen, é transferido para a Universidade Federal de Santa Maria.

O Colégio Agrícola de Frederico Westphalen, de 1966 a 1997, sempre ofereceu o ensino na área agrícola. Em decorrência de exigências da LDB, a partir de 1997, o nome do curso mudou de Curso Técnico em Agropecuária para Curso Técnico Agrícola com habilitação Plena em Agropecuária, conforme ata do Colegiado de nº 02/97, de 1º de abril de 1997, baseada na normativa 044/92 do Conselho Federal de Engenharia Arquitetura e Agronomia.

Em 03 de agosto de 1998, o Colégio Agrícola iniciou dois cursos novos: o Curso Técnico em Informática e o Curso Técnico Agrícola com Habilitação em Agroindústria.

Os cursos foram aprovados pelas Portarias de nº 41 e 42, respectivamente, de 03 de agosto de 1998, publicadas no Diário Oficial da União do dia 04 de agosto de 1998 e reconhecidas pela Portaria nº 103 de 29/12/1999, processo 23000.017310 de 13/12/1999. O Curso Técnico em Informática foi reconhecido pela portaria de nº 4 de 12/01/2000 e processo nº 23000.017308/99. O Curso Técnico Agrícola com habilitação em Agroindústria foi reconhecido pela portaria de nº 102 de 29/12 1999 e processo de nº 23000.017310.

Em 1996, com a nova LDB, Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, decretada pelo Congresso Nacional e sancionada pelo presidente da República, novas bases para a Educação Nacional são estabelecidas. Nesse sentido o Colégio Agrícola passa a implantar a Reforma e separar o ensino médio da Educação Profissional. A partir de 2000, se iniciou a Reforma da Educação Profissional e do Ensino Médio para atender a legislação vigente.

Em agosto de 2002, iniciou-se o Curso Técnico em Química com Habilitação em Carnes e Derivados. A partir de 2003, após a implantação da reforma da Educação Profissional, os cursos sofreram alterações nos seus planos de curso sendo denominados da seguinte forma: Técnico em Agropecuária com Habilitação em Agricultura, Técnico em Agropecuária com Habilitação em Pecuária, Técnico em Agropecuária com Habilitação em Agroecologia, Técnico Agroindustrial na área profissional da Agropecuária, Técnico em Informática na área profissional da Informática.

Em março de 2003, o CAFW recebe a primeira turma do Curso de Técnico em Agropecuária com Habilitação em Agropecuária com funcionamento noturno e duração de 2 anos. Em 2007, foi implantado o PROEJA – Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na modalidade de Educação de Jovens e Adultos – atendendo ao Decreto Federal nº 5.480 de 13 de julho de 2006.

Em agosto de 2009, o CAFW abriu suas portas para as primeiras turmas dos Cursos Superiores. A partir de então, a instituição passou a oferecer o Curso Superior em Tecnologia de Alimentos e o Curso Superior em Sistemas para Internet.

Como forma de síntese, apresenta-se o quadro 2, a seguir, em que estão destacadas características principais das três unidades de ensino.

Características	Unidades de Ensino		
	CTISM	POLITÉCNICO	CAFW
1. Número de alunos matriculados na educação básica e técnica	1309	943	293
2. Número de alunos matriculados na graduação	245	263	108
3. Número de professores EBTT	44	46	30
4. Número de professores ensino superior	15	12	11
5. Cursos oferecidos EBTT	15	12	4
6. Cursos de graduação	02	03	02
7. Cursos de pós-graduação	-	01	01

Quadro 2 – Características do CTISM, do Politécnico e do CAFW: dados de 2011

Fonte: UFSM em números (2012)

3.2 Método da pesquisa

Em relação ao tipo de pesquisa, este estudo pode ser classificado como pesquisa conclusiva descritiva (MALHOTRA, 2001; MATTAR, 1997). Sobre a natureza da pesquisa, Malhotra (2001, p. 106), reconhece duas modalidades: exploratória e conclusiva, sendo a última “geralmente mais formal e estruturada que a exploratória”. O principal objetivo da pesquisa descritiva, como o nome indica, é descrever alguma coisa, como as características de um fenômeno. Tal descrição, para Godoy (1995), tem o intuito de conhecer a natureza do fenômeno e os processos que o compõem ou que nele ocorrem. Mattar (1997) pontua que esse estilo de pesquisa é indicado quando o propósito for descrever características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar relação entre variáveis.

3.3 Universo do estudo

Para a realização do estudo, foi priorizada a utilização de dados secundários oriundos de relatórios obtidos a partir do Sistema de Informações Educacionais - SIE e solicitados aos Gabinetes de Projetos (GAPs) que registram os projetos do CTISM, do Colégio Politécnico e do CAFW.

3.4 Definição e operacionalização de variáveis

Os relatórios de projetos foram analisados de acordo com categorias pré-definidas, que pretendiam abordar o problema de pesquisa em sua totalidade. O quadro 2, a seguir, apresenta as categorias de análise definidas com base nas dimensões mensuradas e que balizaram o estudo:

Categorias de análise	Indicadores de mensuração
Unidades de educação básica, técnica e tecnológica	CTISM, Colégio Politécnico e CAFW
Alinhamento ao PDI	Sim ou não
Eixos norteadores	Foco na inovação e sustentabilidade (1), Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social (2), Qualificação das atividades acadêmicas (3), Valorização das pessoas (4), Expansão acadêmica qualificada da UFSM (5), Otimização da gestão institucional (6)
Classificação do projeto quanto ao tipo	Classificação do projeto no SIE na ocasião do registro pelo coordenador
Perfil do coordenador	Carreira, titulação e tempo de carreira na UFSM

Quadro 3 – Categorias de análise e indicadores de mensuração

A subcategoria de análise referente aos eixos norteadores está alicerçada nos eixos estabelecidos pela UFSM em seu PDI e apresentadas na seção 2.4.1. As seis subcategorias determinadas tiveram como objeto de avaliação a denominação e/ou descrição dos projetos registrados pelo Gabinete de Projetos do CTISM, do Colégio Politécnico e do CAFW, no SIE/CPD.

3.5 Procedimentos para coleta e análise de dados

Primeiramente, verificou-se o número de projetos registrados no SIE pelas três unidades de ensino no período de janeiro de 2012 a junho de 2013, classificados com “em andamento”, tendo sido estabelecido o total de 145 projetos a serem analisados. O período foi determinado levando-se em consideração que o PDI UFSM foi aprovado na metade de 2011.

Em um segundo momento, tratou-se de determinar aspectos referentes aos coordenadores dos projetos: carreira, titulação e tempo de serviço na UFSM.

A terceira etapa caracterizou-se pela busca de elementos que tipificassem as subcategorias definidas quanto aos eixos norteadores. A estratégia adotada consistiu na leitura do título do projeto e das palavras-chave indicadas no registro, procurando identificar termos referenciais que remetessem aos eixos norteadores do PDI. Quando essa primeira busca mostrou-se insuficiente, o método utilizado passou a ser a leitura flutuante do resumo dos projetos, procurando identificar os termos referenciais já mencionados.

Essa etapa permitiu que fosse elencado um grande número de palavras e expressões (que serão apresentadas posteriormente, como parte dos resultados) associadas às subcategorias determinadas, permitindo que se verificasse o alinhamento do projeto aos eixos norteadores do PDI. Por sua vez, a inexistência de tais termos referenciais representou, na pesquisa, o não alinhamento do projeto a nenhum eixo.

Os dados foram compilados em uma planilha Excel, que posteriormente serviu como base para uso do software aplicativo SPSS. Por meio do software, foram feitos alguns cruzamentos de dados, que permitiram estabelecer inferências a respeito dos projetos desenvolvidos nos colégios da UFSM e o alinhamento aos eixos norteadores do PDI.

O quadro 4, na sequência, apresenta as subcategorias de análise já mencionadas.

SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO
1. Foco na inovação e na sustentabilidade	Desenvolvimento de ações e projetos na área de sustentabilidade, de produções sociais, ambientais e culturais permanentes, de desenvolvimento tecnológico e de gestão; de obtenção e registro de propriedade intelectual sobre produtos ou processos; de transferência dessa produção ou processos para a sociedade; e de promoção do comportamento empreendedor.
2. Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social	Desenvolvimento de ações e de projetos orientados para a parceria com os setores produtivos empresariais e alternativos; à cooperação e inserção nacional e internacional; à inserção regional e interiorização; ao acesso e à acessibilidade; à interlocução e difusão cultural e à democratização do conhecimento científico produzido na UFSM.
3. Qualificação das atividades acadêmicas	Promoção de ações referentes à qualificação da assistência aos estudantes; à mobilidade acadêmica; à inserção de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs); à gestão administrativa e pedagógica dos cursos; à qualificação do ensino, da pesquisa e da extensão e do espaço de sala de aula; ao melhor aproveitamento das competências do quadro docente institucional; e à adequação e revisão dos projetos pedagógicos dos cursos.
4. Valorização das pessoas	Ações e projetos voltados para o aumento do quadro de servidores; o exercício do reconhecimento por parte das chefias e lideranças; a fixação de mecanismos para retenção e transferência do conhecimento gerado pelas pessoas; a melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho; o convívio; a integração entre os servidores e o relacionamento favorável ao desempenho das funções; a avaliação do desempenho; a capacitação técnica, gerencial e comportamental e a qualificação permanente.
5. Expansão acadêmica qualificada da UFSM	Ações e projetos voltados para a estruturação, consolidação, qualificação e implementação de novos cursos, novas unidades e subunidades universitárias, mediante planejamento e estudo prévio de viabilidade e em atendimento às demandas da sociedade e ao desenvolvimento do ensino superior.

continua...

6. Otimização da gestão institucional	Ações e projetos voltados para a reestruturação acadêmica, física e administrativa da UFSM; a otimização do processo de planejamento, da captação de recursos financeiros e do sistema informacional; a desburocratização, simplificação e transparência de processos acadêmicos e administrativos; o aprimoramento da comunicação interna e externa; a divulgação das ações da UFSM; e a discussão das políticas públicas de gestão universitária.
---------------------------------------	---

Quadro 4 – Definição das subcategorias de análise relativas aos eixos norteadores do PDI

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados provenientes do acesso aos dados secundários do SIE, referentes aos projetos registrados pelos GAPs dos três colégios da UFSM. A partir desses dados, foram realizados cruzamentos com a finalidade de verificar o alinhamento dos projetos desenvolvidos pelas três unidades de educação básica, técnica e tecnológica ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM, período 2011-2015. Os resultados também permitiram estabelecer relações entre a produção resultante do ensino, pesquisa e extensão apresentada pelos colégios e o perfil do coordenador desses projetos, considerando carreira, titulação e tempo de serviço.

Com o objetivo de identificar se o projeto estava alinhado aos eixos norteadores do PDI e, em caso afirmativo, classificar a qual eixo predominantemente se associava, foram buscados no título, nas palavras-chave e no resumo do projeto (nesse caso, por meio de leitura flutuante) termos referenciais que remetessem ao sentido exposto nas subcategorias definidas no quadro 3.

Dessa busca, originou-se um elenco de palavras e expressões que serviram para classificar os projetos definidos para análise. O quadro 5, a seguir, apresenta os principais termos referenciais encontrados associados às subcategorias estabelecidas.

EIXOS NORTEADORES	TERMOS REFERENCIAIS
1. Foco na inovação e na sustentabilidade	Sustentabilidade, sistema ecológico de produção, inovação, desenvolvimento de produto alimentício, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de protótipo, empreendedorismo, desenvolvimento de aplicativo móvel, desenvolvimento de software, nova tecnologia, propagação de espécies nativas, preservação do meio ambiente, desenvolvimento de site, reutilização de rejeitos, conscientização ambiental, energia alternativa, aplicação em dispositivos móveis, energias renováveis, resíduos orgânicos, compostagem, produção orgânica, novas técnicas, deterioração ambiental, identificação de fenômenos, arenização, impacto ambiental, uso mais consciente, construção de protótipo de robô, eficiência energética, tecnologia nova, desenvolver sistema, energia

continua...

	fotovoltaica, biologia da conservação, gestão da biodiversidade, espaço geográfico, desenvolvimento de ferramenta, preservação de habitats, preservação <i>ex situ</i>
2. Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social	Atendimento a produtores, políticas afirmativas, acessibilidade, permanência e aproveitamento acadêmico, intercâmbio cultural, ações de melhoria, auxílio ao produtor, interação com empresas, alinhamento ao mercado, difusão cultural, preservação da cultura, cultura, tradicionalismo, treinamento, economia solidária, prestação de assistência técnica, cooperativismo, cultura afrobrasileira, folclore brasileiro, aspecto cultural, festa junina, afrodescendente
3. Qualificação das atividades acadêmicas	Fins didáticos, estruturas curriculares, práticas pedagógicas, material didático, ensino, didática, transferência de conhecimento e tecnologia, aulas práticas, potencialidade pedagógica, iniciação científica, laboratório, qualificação profissional, ferramenta educacional, curso prático, investigação científica, conhecimento científico, interdisciplinaridade, educação, estratégia de ensino, potencialidades didáticas, potencial discente, educação interdisciplinar, construção do conhecimento, espaço escolar, ensino digital, capacitação docente, ambiente escolar, melhor desempenho, capacitação, desenvolvimento cognitivo, aluno PRONATEC, aluno PROEJA, área de pesquisa e de uso didático
4. Valorização das pessoas	Qualidade de vida, formação do servidor, aprimoramento
5. Expansão acadêmica qualificada da UFSM	Oferta de cursos, ensino à distância, educação à distância, expansão, demanda, redução do fluxo migratório, rede e-tec Brasil, impulsionar o desenvolvimento, expansão da oferta
6. Otimização da gestão institucional	Comunicação, relacionamento, visibilidade, redução de custos, maior eficiência, gestão, gerenciamento, comunicação interna, relacionamento com a mídia, centralização de sistemas UFSM, integralização de informações, cadastro único de usuários, demandas específicas da UFSM, infraestrutura de comunicação, eficiência de fluxo

Quadro 5 – Termos referenciais associados aos eixos norteadores.

A primeira constatação que se tem diz respeito ao número expressivo de projetos que se associam aos eixos norteadores do PDI UFSM. Dos 145 projetos verificados, 110

apresentam algum elemento referencial, o que permite, conforme o método adotado, classificá-los como alinhados às seis subcategorias investigadas, ou seja, 75% dos projetos desenvolvidos pelas unidades de educação básica, técnica e tecnológica da UFSM coadunam-se com o PDI da universidade. O Colégio Agrícola de Frederico Westphalen se destaca por apresentar cerca de 80% de correspondência entre os eixos norteadores e seus projetos.

A Tabela 1, a seguir, resume o quantitativo de projetos registrados em cada colégio e o percentual de alinhamento verificado entre eixos e projetos.

Tabela 1 – Unidades de EBTT e alinhamento ao PDI.

Unidades		Alinhado ao PDI		Total
		Sim	Não	
CTISM	Qt	24	9	33
	%	72,72	27,27	100
Politécnico	Qt	35	14	49
	%	71,42	28,57	100
CAFW	Qt	51	12	63
	%	80,95	19,04	100
Total	Qt	110	35	145
	%	75,86	24,13	100

No momento da definição dos eixos que servem como norte ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional, a Universidade Federal de Santa Maria parece ter tomado o cuidado de fixá-los de maneira ampla, possibilitando que os mais diferentes projetos desenvolvidos pudessem ser abrangidos sob o manto de seu PDI. Os eixos escolhidos remetem a questões que orientam a estratégia de desenvolvimento da instituição aliadas a sua filosofia.

O PDI UFSM 2011-2015 é tido como resultado de ações que procuraram o diálogo e a integração com a comunidade universitária e com a sociedade, tendo sua elaboração contado com a participação de gestores, servidores, estudantes e comunidade externa nas diversas fases de seu processo de construção. Imagina-se que essa participação tenha sido importante na definição do caráter abrangente de seus eixos norteadores.

“Foco na inovação e sustentabilidade” foi o eixo com o qual os projetos desenvolvidos pelos colégios mais se identificaram. Dos 145 projetos avaliados, 52, ou seja, 35,86%, tiveram algum elemento referencial associado ao eixo da inovação e/ou da sustentabilidade

(Tabela 2). Presentes na própria missão e visão definidas pela instituição, os dois princípios surgem como resposta aos desafios ambientais, econômicos, sociais, políticos e estratégicos do mundo atual. E os projetos examinados parecem refletir essa tendência global de busca pela inovação e sustentabilidade.

O segundo eixo prevê “inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social” e mostra-se também bastante amplo, o que possibilitou a identificação de diversos projetos com essa categoria. Do total de projetos investigados, 17, isto é, 11,72% mostraram-se alinhados ao eixo 2, destacando-se os relacionados a temáticas culturais.

A “qualificação das atividades acadêmicas” aparece como o segundo eixo com maior número de projetos alinhados. Do total de 145 projetos, 31 deles (21,37%) refletem essa disposição. A preocupação com trabalhos que resultem em melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem destacam-se, revelando a importância atribuída pelos pesquisadores a essa questão.

A tabela 2 também mostra que a “valorização das pessoas” é o eixo com o qual menos se encontrou identificação dos projetos: apenas 2 foram considerados alinhados a esse eixo, o que corresponde a 0,72% dos projetos verificados. Um dos projetos em questão tem como coordenador um servidor técnico-administrativo em educação, o que o diferencia dos demais, todos coordenados por docentes do ensino básico, técnico e tecnológico (EBTT) ou do magistério superior. Percebe-se que não há, por parte dos servidores TAEs, uma cultura de encabeçar projetos dentro da instituição, ainda que participem de atividades ligadas à tríade ensino, pesquisa e extensão, geralmente como membros de equipe. O próprio eixo parece indicar o caminho para que TAEs da UFSM sejam mais participativos no registro de projetos: ações que conduzam à capacitação técnica, gerencial e comportamental, bem como a qualificação permanente de todos os servidores da UFSM.

O quinto eixo, “expansão acadêmica qualificada da UFSM”, encontra apoio nas ações desenvolvidas a partir da adesão ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Foram registrados 4 projetos que se encontram alinhados a esse eixo, o que equivale a 2,75% dos projetos examinados. No caso dos colégios, os projetos se relacionam essencialmente à criação de novos cursos técnicos.

O sexto e último eixo, “otimização da gestão institucional”, aparece representado em 5 projetos, ou seja, 3,44% do total analisado (Tabela 2). Ainda que de forma incipiente, percebe-se preocupação com o incremento do gerenciamento da instituição.

Considerando a metodologia adotada, 35 projetos foram considerados não alinhados aos eixos norteadores do PDI UFSM, o correspondente a 24,13% do total de projetos

averiguados. Considerando também que 68,27% dos projetos alinhados estão relacionados aos eixos “Foco na Inovação e sustentabilidade”, “Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social” e “Qualificação das atividades acadêmicas”, uma questão a ser investigada irrompe: haveria necessidade de a UFSM rever os eixos norteadores estabelecidos em seu PDI, buscando um maior alinhamento?

Por meio da Tabela 2, a seguir, é possível verificar a quais eixos os projetos analisados estão alinhados, considerando a unidade de educação básica, técnica e tecnológica, o quantitativo de projetos e o respectivo percentual.

Tabela 2 – Unidades e alinhamento aos eixos norteadores.

Unidades		Eixos norteadores						Não alinhado	Total
		1	2	3	4	5	6		
CTISM	Qt	9	3	8	0	2	2	9	33
	%	27,27	9,09	24,24	,0	6,06	6,06	27,27	100
Politécnico	Qt	18	9	6	1	0	1	14	49
	%	36,73	18,36	12,24	2,04	,0	2,04	28,57	100
CAFW	Qt	25	5	16	1	2	2	12	63
	%	39,68	7,93	25,39	1,58	3,17	3,17	26,53	100
Total	Qt	52	17	30	2	4	5	35	145
	%	35,86	11,72	20,68	1,37	2,75	3,44	24,13	100

Pode-se verificar que, no CTISM, no Colégio Politécnico e no CAFW, se considerados individualmente, os três primeiros eixos definidos pela Instituição abarcam 60,60%, 67,34% e 73,01% respectivamente. No CTISM, verifica-se a ausência de projetos focados na “valorização das Pessoas” (eixo 4). Situação semelhante repete-se no Colégio Politécnico em relação ao eixo “expansão acadêmica qualificada da UFSM” (eixo 5). O gráfico a seguir procura demonstrar essa predisposição dos pesquisadores dos colégios em desenvolver projetos alinhados a alguns eixos do PDI mais do que a outros. Esse mesmo tipo de investigação poderia ser replicado em outras unidades da UFSM para examinar se a situação encontrada nas escolas é específica do ambiente do EBTT ou se há uma tendência a se encontrar maior correlação entre alguns eixos do PDI em detrimento de outros.

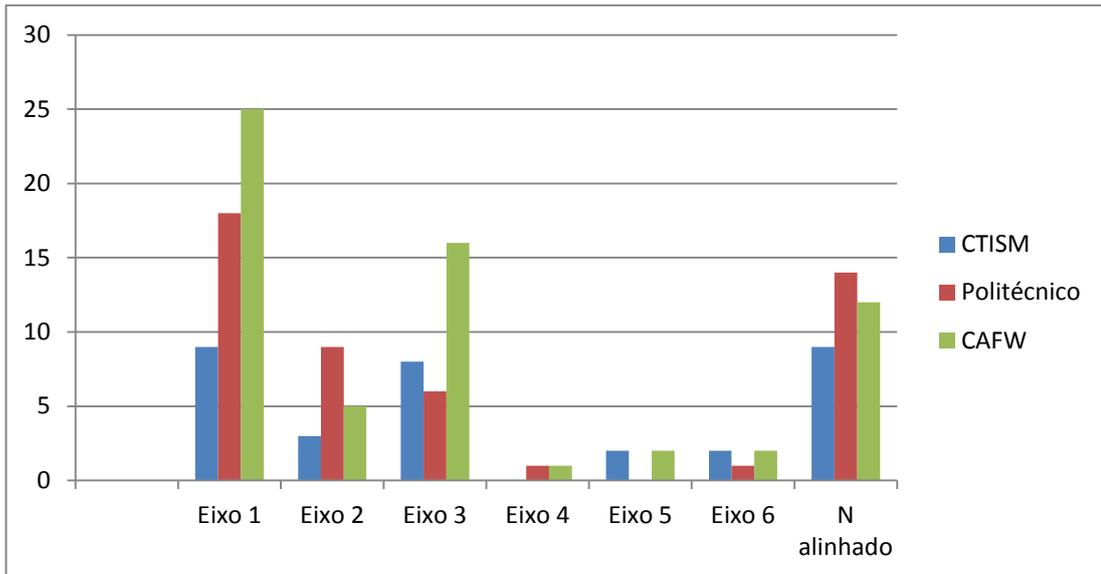


Figura 1 – Distribuição dos projetos por unidade e por eixo

O Sistema de Informações para o Ensino (SIE) tem como objetivo integrar as áreas da gestão acadêmica e da gestão administrativa, o que oportuniza o compartilhamento e armazenamento das informações da instituição de forma integrada.

O módulo Produção e Avaliação Institucional contempla o registro dos projetos da UFSM e permite que se tenha acesso a informações referentes a eles. Ao se fazer a análise dos projetos das três escolas, com base nos dados obtidos a partir do SIE, observou-se um número expressivo deles que não apresentavam elementos referentes à classificação quanto ao tipo de projeto.

Dos 145 projetos registrados, 41 deles foram classificados por seus autores como projeto de Pesquisa e Ensino, o que equivale a 28,27% do total. Também com significativo percentual, verificou-se a presença dos projetos identificados como Pesquisa Pura: 22,06%, correspondente a 32 projetos. Entretanto, o segundo maior índice encontrado foi justamente o dos projetos que não apresentavam classificação quanto ao tipo: 33 projetos, ou seja, 22,75%. Essa percentagem sugere que há uma dificuldade por parte dos pesquisadores para classificar seus projetos dentro da plataforma SIE, quer por desconhecimento do módulo de avaliação institucional, quer por falta de clareza de operacionalidade.

A Tabela 3, logo a seguir, demonstra o cruzamento dos dados referentes à classificação do projeto e seu alinhamento (ou não) ao PDI.

Tabela 3 – Projetos e classificação quanto ao tipo.

Projeto		Classificação quanto ao tipo de projeto								Total
		Evento de Pesquisa	Extensão	Não informado (NI)	Pesquisa e Ensino	Pesquisa e Extensão	Pesquisa Pura	Pesquisa, Ensino e Extensão	Tese	
Alinhado	Qt	3	17	27	31	5	24	3	0	110
	%	2,72	15,45	24,54	28,18	4,54	21,81	2,72	,0	100
Não alinhado	Qt	1	2	6	10	4	8	3	1	35
	%	2,85	5,71	17,14	28,57	11,42	22,85	8,57	2,85	100
Total	Qt	4	19	33	41	9	32	6	1	145
	%	2,75	13,10	22,75	28,27	6,20	22,06	4,13	0,68	100

Com a adesão da UFSM ao REUNI, surgiu dentro dos colégios uma nova realidade: a criação de cursos de graduação e pós-graduação. Impulsionadas pelo programa, as três escolas deram início aos seguintes cursos superiores de tecnologia: CTISM - Fabricação Mecânica e Rede de Computadores, Colégio Politécnico - Gestão de Cooperativas, Geoprocessamento e Sistemas para Internet e CAFW – Alimentos e Sistemas para Internet. Além disso, também passou-se a ofertar cursos de pós-graduação: Mestrado Profissional em Agricultura de Precisão no Colégio Politécnico e Especialização em Gestão de Tecnologia da Informação no CAFW.

Esse novo cenário nos colégios exigiu que fossem realizados concursos públicos para o cargo de docente do magistério superior, incorporando à realidade das escolas uma nova carreira pública, com características específicas, diferentes da carreira do EBTT.

O interesse genuíno dos docentes do magistério superior pela produção de pesquisa e extensão originou a necessidade de serem criados gabinetes de projetos em cada um dos colégios, o que não tinha sido considerado oportuno anteriormente. A Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica (CEBTT) possuía um único GAP responsável por registrar os projetos das três unidades, o que se mostrou insuficiente com a demanda surgida com os novos cursos.

Na tabela 3, encontra-se o cruzamento obtido entre o tipo de carreira dos coordenadores dos projetos e a ocorrência de alinhamento (ou não) ao PDI. Ao serem examinados os projetos sob o ponto de vista da carreira, observa-se que 82 dos 145 projetos registrados possuem coordenadores pertencentes à carreira do EBTT, o que corresponde a 56,55%. Os projetos que possuem coordenadores da carreira do magistério superior são em

número de 60, ou seja, 41,37%, e os que são da carreira dos técnico-administrativos em educação (TAEs) apenas 3, isto é, 2,06%.

Tabela 4 – Cruzamento entre as variáveis carreira e alinhamento

Carreira		Alinhado	Não alinhado	Total
EBTT	Qt	64	18	82
	%	78,04	21,95%	100
Magistério Superior	Qt	43	17	60
	%	71,66	28,33	100
TAE	Qt	3	0	3
	%	100	,0	100
Total	Qt	110	35	145
	%	75,86	24,13	100

Ainda que a vocação do EBTT seja o ensino e não a pesquisa, constata-se que o maior número de projetos, mais da metade, tem como coordenadores os professores do EBTT. Também cabe observar que 78,04% dos projetos desenvolvidos pelos docentes do EBTT estão alinhados ao PDI, enquanto esse percentual diminui para 71,66% quando considerados os projetos registrados pelos professores do magistério superior. Chama a atenção, ainda, que, embora em número reduzido, os projetos gerados pelos TAEs são todos considerados alinhados.

Na tabela 5, a seguir, encontra-se o cruzamento entre as variáveis carreira e alinhamento, segmentado nos 6 eixos descritos no PDI. Os docentes do EBTT evidenciam maior alinhamento em seus projetos com o eixo 3 “qualificação das atividades acadêmicas” (34,14%), reforçando a preocupação com o ensino, foco de seu principal interesse. Os professores do magistério superior, por sua vez, têm seus projetos mais alinhados ao eixo “foco na inovação e sustentabilidade” (eixo 1) com 50% de incidência. Os eixos 4, 5 e 6, que parecem não ter encontrado eco junto aos colégios, têm maior convergência junto à carreira do EBTT, 6 projetos no total, se comparado à carreira do magistério superior (4 projetos).

Com relação aos projetos não alinhados, a carreira do EBTT apresenta 21,95% de ocorrência em oposição à carreira do magistério superior, que registra 28,33% de incidência de projetos não alinhados. Esse achado permite inferir que os projetos desenvolvidos pelos

professores do EBTT estão mais alinhados ao PDI do que os desenvolvidos pelos docentes do magistério superior. Em um estudo posterior, talvez fosse oportuno investigar as razões pelas quais ocorre essa diferença.

Tabela 5 – Cruzamento entre as variáveis carreira e alinhamento por eixo

Carreira		Alinhado						Não alinhado	Total
		1	2	3	4	5	6		
EBTT	Qt	20	11	28	1	2	3	17	82
	%	24,39	13,41	34,14	1,21	2,43	3,65	20,73	100
Magistério Superior	Qt	30	6	2	0	2	2	18	60
	%	50	10	3,33	0	3,33	3,33	28,33	100
TAE	Qt	2	0	0	1	0	0	0	3
	%	66,66	0	0	33,33	0	0	0	100
Total	Qt	52	17	30	2	4	5	35	145
	%	35,86	11,72	21,37	1,37	2,75	3,44	23,44	100

As mudanças ocorridas na carreira de professor do magistério de educação básica, técnica e tecnológica nos últimos anos podem ajudar a entender o panorama dos colégios da UFSM. A Lei n. 12.772/2012, que reestruturou a carreira do EBTT (criada em 2008), estabeleceu novos critérios para progressão e promoção. A equiparação salarial com a carreira do magistério superior predispôs a uma busca maior pela qualificação profissional, conduzindo ao incremento no número de docentes com doutorado nas unidades. Ainda que não seja a vocação do EBTT, a carreira acadêmica trilhada por esses docentes acaba por ocasionar naturalmente um maior interesse pela pesquisa e extensão.

Cabe ressaltar, entretanto, que a realidade dos colégios vinculados à UFSM difere das condições encontradas na grande maioria dos Institutos Federais de Educação Tecnológica do país. Conforme dados da Federação de Sindicatos dos Professores de Instituições Federais de Ensino Superior (PROIFES-Federação), apenas 7% dos docentes da carreira do EBTT no Brasil são doutores. Dados da Instituição (UFSM em Números, 2012) indicam a presença de 25 doutores (20,83%) e de 81 mestres (67,50) nos quadros das escolas, o que ajuda a corroborar a imagem da UFSM como centro de excelência de suas atividades. Desse quadro emerge um cenário que atesta a qualificação dos docentes que desenvolvem projetos de

ensino, pesquisa e extensão nas unidades de educação básica, técnica e tecnológica da instituição.

Tabela 6 – Relação entre as variáveis titulação dos coordenadores e alinhamento dos projetos

Titulação		Alinhado	Não alinhado	Total
Graduação	Qt	5	0	5
	%	4,54	0	100
Mestrado	Qt	42	9	51
	%	38,18	25,71	100
Doutorado	Qt	63	26	89
	%	57,27	74,28	100
Total	Qt	110	35	145
	%	100	100	100

Ao verificar-se o cruzamento entre o total de projetos examinados e a titulação de seus coordenadores, constata-se que 89 projetos do total de 145, ou seja, 61,37%, possuem coordenadores com o título de doutor e 51 (35,17%) com o título de mestre. A mesma analogia se mantém ao ser analisada a titulação dos coordenadores em comparação aos projetos alinhados e não alinhados: 57,27% dos coordenadores cujos projetos foram considerados alinhados são doutores e 38,18% são mestres, o que pode ser evidenciado a partir da Tabela 6 acima.

Como já havia sido comentado anteriormente, os projetos alinhados ao eixo da inovação e sustentabilidade (1) registram o maior número de mestres e doutores como coordenadores. É interessante observar também que os coordenadores com graduação possuem predominantemente (80%) projetos alinhados ao terceiro eixo, que se refere à qualificação das atividades acadêmicas, não apresentando projetos concernentes às categorias “valorização das pessoas” (4), “expansão acadêmica qualificada da UFSM” (5) e “otimização da gestão institucional” (6). A Tabela 7, a seguir, evidencia tais dados.

Tabela 7 – Cruzamento entre as variáveis titulação e alinhamento por eixo

Titulação		Eixos norteadores						Não alinhado	Total
		1	2	3	4	5	6		
Graduação	Qt	1	0	4	0	0	0	0	5
	%	20,00	,0	80,00	,0	,0	,0	,0	100
Mestrado	Qt	18	7	12	1	2	2	9	51
	%	35,29	13,75	23,52	1,96	3,92	3,92	17,54	100
Doutorado	Qt	33	10	14	1	2	3	26	89
	%	37,07	11,23	15,73	1,12	2,24	3,37	29,21	100
Total	Qt	52	17	30	2	4	5	35	145
	%	35,86	11,72	20,68	1,37	2,75	3,44	24,13	100

Um dos aspectos que também foram considerados durante a realização da pesquisa diz respeito ao tempo de serviço do coordenador na UFSM . Ao se examinar esse aspecto, teve-se como objetivo caracterizar o perfil do coordenador, considerando seu tempo de experiência profissional, a fim de verificar se essa dimensão exerce influência sobre o fato de um projeto estar ou não alinhado ao PDI.

Na Tabela 8, percebe-se que a maioria dos projetos conta com coordenadores que possuem pouco tempo de serviço na Instituição: 75,17% dos projetos têm seu registro sob responsabilidade de pesquisadores que estão na UFSM há no máximo 5 anos, o que possivelmente está relacionado à titulação desses coordenadores e ao perfil de pesquisador advindo dessa titulação. Apenas 6,89% dos projetos apresentam coordenadores que se encontram em final de carreira.

Os coordenadores que possuem até 5 anos de exercício na UFSM são responsáveis pelo maior número de projetos alinhados aos eixos norteadores do PDI (84), o que se deve provavelmente ao número de projetos registrados, já que também o mesmo grupo é autor do maior número de projetos não alinhados (25).

A tabela 8 detalha os dados encontrados referentes ao tempo de UFSM dos coordenadores e o alinhamento ou não dos projetos.

Tabela 8 – Cruzamento entre as variáveis tempo de UFSM e alinhamento dos projetos

Tempo de UFSM		Alinhado	Não alinhado	Total
De 0 a 5 anos	Qt	84	25	109
	%	77,06	22,93	100
De 6 a 10 anos	Qt	8	2	10
	%	80	20	100
De 11 a 15 anos	Qt	2	2	4
	%	50	50	100
De 16 a 20 anos	Qt	5	3	8
	%	62,50	37,5	100
De 21 a 25 anos	Qt	1	1	2
	%	50	50	100
Acima de 26 anos	Qt	10	2	12
	%	83,33	16,66	100
Total	Qt	110	35	145
	%	75,86	24,13	100

Ao refinar a análise, passando-se à segmentação por eixo (Tabela 9), verifica-se que o eixo 1 (foco na inovação e sustentabilidade) aparece com destaque quando se examina o tempo de serviço dos coordenadores: aqueles que possuem de 0 a 5 anos de exercício apresentam 44 projetos alinhados a esse eixo. Deve-se observar também que o destaque para essas temáticas é recente, o que certamente influencia mais os novos pesquisadores recém titulados em programas de pós-graduação.

Dos projetos desenvolvidos por coordenadores que se encontram em final de carreira, com mais de 26 anos de serviço na UFSM, observa-se que apenas 16,66% não estão alinhados, o que poderia sugerir talvez um maior conhecimento do PDI.

Tabela 9 – Cruzamento entre as variáveis tempo de UFSM e alinhamento aos eixos

Tempo de UFSM		Alinhado						Não alinhado	Total
		1	2	3	4	5	6		
De 0 a 5 anos	Qt	44	12	20	2	2	4	25	109
	%	40,36	11	18,34	1,83	1,83	3,66	22,93	100
De 6 a 10 anos	Qt	0	2	4	0	2	0	2	10
	%	0	20	40	0	20	0	20	100
De 11 a 15 anos	Qt	0	0	2	0	0	0	2	4
	%	0	0	50	0	0	0	50	100
De 16 a 20 anos	Qt	4	1	0	0	0	0	3	8
	%	50	12,5	0	0	0	0	37,5	100
De 21 a 25 anos	Qt	0	1	0	0	0	0	1	2
	%	0	50	0	0	0	0	50	100
Mais de 26 anos	Qt	4	1	4	0	0	1	2	12
	%	33,33	8,33	33,33	0	0	8,33	16,66	100
Total	Qt	52	17	30	2	4	5	35	145
	%	35,86	11,72	20,68	1,37	2,75	3,44	24,13	100

Os dados coletados, após os cruzamentos realizados, permitem que seja traçado, por meio dos projetos registrados, um panorama da operacionalização do Plano de Desenvolvimento Institucional nos colégios da UFSM, considerando os seus eixos norteadores.

A primeira constatação que se tem é o alinhamento majoritário dos projetos, nos colégios, aos eixos definidos pelo PDI UFSM, o que talvez decorra do caráter amplo atribuído a esses eixos pela Instituição.

Percebe-se também, ao se refinar a análise, uma clara hegemonia aos eixos “foco na inovação e sustentabilidade” (1) “inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social” (2) e “qualificação das atividades acadêmicas” (3). O eixo 1 aparece com destaque em todos os cruzamentos de variáveis realizados. Contudo, os projetos desenvolvidos pelos professores da carreira do EBTT alinham-se mais ao eixo 3, ao privilegiarem a qualificação do ensino.

Verifica-se, ainda, um reduzido número de projetos cujos coordenadores são servidores técnico-administrativos em educação, o que parece refletir uma tendência de os TAEs da UFSM não coordenarem atividades de pesquisa na Instituição.

Observa-se que há o claro predomínio de pesquisadores com pouco tempo de exercício na UFSM responsabilizando-se pelo registro de projetos nos colégios. Pode-se supor que essa característica decorra do perfil do profissional atuante nos colégios - mestres e doutores em sua maioria, assim como pelas novas exigências da carreira docente que valoriza mais a pesquisa.

Com relação à classificação, constata-se que os projetos catalogados como “Pesquisa e Ensino” predominam, ainda que se perceba que muitos projetos, quando de seu registro no módulo Produção e Avaliação Institucional, do SIE, não contemplem essa categorização.

Ainda cabe ressaltar que mestres e doutores destacam-se como coordenadores dos projetos. Os professores com doutorado distinguem-se pelo maior número de projetos alinhados ao PDI.

O pressuposto central do estudo inicialmente estabelecido de que os projetos registrados pelo Colégio Politécnico estariam mais fortemente alinhados, considerando a experiência da escola em elaboração e implantação de planejamento estratégico, não foi atingido. Constatou-se praticamente o mesmo índice percentual de alinhamento entre o CTISM e o Colégio Politécnico, sobressaindo-se o CAFW como a unidade a apresentar o maior índice de projetos coadunados com o PDI.

O capítulo seguinte pretende apresentar algumas conclusões ao estudo, apontar eventuais limitações e, dentro do possível, sugerir novas ações para incrementar a operacionalização do PDI UFSM.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Desenvolvimento Institucional configura-se como um documento em que são definidas a missão da Instituição de Ensino Superior e suas estratégias para estabelecer metas e objetivos. Nesse sentido, o PDI se desenha na aproximação entre os processos de gestão estratégica e as características peculiares das instituições de ensino superior. No momento em que projeta um cenário de cinco anos, o PDI demanda reflexão sobre o futuro, bem como a definição de ações que permitam atingir os resultados programados, assim como é próprio das ferramentas de planejamento estratégico.

A Universidade Federal de Santa Maria, em seu PDI 2011-2015, estabeleceu 6 eixos norteadores com a finalidade de fomentar o desenvolvimento institucional e representar a conexão entre as diversas ações das diferentes áreas de atuação da Instituição e a sua filosofia.

Sendo o PDI a proposta de desenvolvimento institucional da UFSM, deveria tal documento servir como norte para a universidade. Ampliando essa assertiva, imagina-se que deveria haver alinhamento entre o PDI e as ações executadas pelas unidades de ensino da Instituição.

Este estudo teve origem nesta questão: como os projetos de ensino, pesquisa e extensão registrados nos gabinetes de projetos da Instituição alinham-se aos eixos norteadores do PDI UFSM? Foram definidos, como locus da investigação, os três colégios vinculados à UFSM: o Colégio Técnico Industrial, o Colégio Politécnico e o Colégio Agrícola de Frederico Westphalen.

Como objetivo geral, o estudo concentrou-se, então, em identificar e descrever de que forma os projetos de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pelo CTISM, pelo Colégio Politécnico e pelo CAFW e registrados nos gabinetes de projetos se alinham aos 6 eixos norteadores do PDI UFSM.

Foram analisados 145 projetos “em andamento”, registrados no período de janeiro de 2012 a junho de 2013. O exame desses projetos permitiu que se tivesse uma imagem de como as unidades de ensino da UFSM, no caso, 3 unidades de educação básica, técnica e tecnológica, posicionam-se frente ao desafio de operacionalização do PDI.

O estudo dedicou-se a verificar se existe alinhamento entre o PDI e as ações efetivamente desenvolvidas pelas unidades de ensino e, no caso de existir, a qual eixo norteador os projetos estão predominantemente alinhados.

Constatou-se que a maioria dos projetos analisados estavam alinhados a pelo menos um dos eixos definidos pelo PDI. No caso do CAFW, o índice de alinhamento foi de 80%. Esse aspecto parece estar relacionado ao caráter amplo empregado pela UFSM quando da definição, em seu PDI, dos eixos norteadores. Presume-se que a extensa participação de gestores, servidores, estudantes e comunidade externa no processo de construção do documento tenha influenciado na escolha desses eixos abrangentes. Ao mesmo tempo em que as ações executadas pela Instituição sofrem influência desses eixos, em virtude de seu caráter abrangente, também se percebe que a escolha desses eixos pela Instituição reflete a relevância deles no contexto em que a UFSM se insere.

Os eixos “foco na inovação e sustentabilidade”, “inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social” e “qualificação das atividades acadêmicas” obtiveram o maior índice de alinhamento por parte dos projetos. Somados, esses eixos representam 90% dos projetos considerados alinhados. Essa constatação conduz a uma reflexão: essa situação é própria do cenário dos colégios ou também ocorre em outras unidades da UFSM? Replicar estudo semelhante ao realizado pode auxiliar na elucidação dessa questão, o que poderia ajudar a Instituição a rever e a repensar, com mais elementos de estudo, o alinhamento de suas ações estratégicas.

Ao se analisar os processos quanto ao tipo de classificação, observou-se o predomínio das variáveis “Pesquisa e Ensino” e “Pesquisa Pura”. Contudo, chamou a atenção o índice significativo de projetos registrados sem a classificação, o que parece indicar uma dificuldade por parte dos coordenadores para categorizar seus projetos dentro da plataforma SIE, o que pode resultar de desconhecimento do módulo de avaliação institucional ou de falta de clareza do sistema.

Aqui se apresenta uma sugestão: o coordenador ao registrar seu projeto no SIE poderia já indicar o alinhamento ou não de seu projeto ao PDI, especificando a qual eixo está relacionado. Tal procedimento poderia contribuir não só para aumentar o conhecimento por parte dos pesquisadores do planejamento estabelecido pela Instituição, como também facilitar à Universidade o acesso a informações referentes à operacionalização do PDI em suas unidades de ensino.

Em relação à carreira, verificou-se que os docentes do ensino básico, técnico e tecnológico coordenam 56,55% dos projetos registrados em oposição a 41,37% de projetos coordenados por professores do magistério superior. Os professores do EBTT apresentam maior alinhamento em seus projetos ao eixo “qualificação das atividades acadêmicas”, o que enfatiza a preocupação com o ensino, foco do seu interesse fundamental. Os docentes do

magistério superior, diferentemente, têm seus projetos alinhados mais ao eixo “foco na inovação e sustentabilidade”, com a atenção mais voltada para a pesquisa.

Percebeu-se, ainda, um maior alinhamento dos projetos registrados por docentes da carreira do EBTT em oposição à carreira do magistério superior. Um estudo posterior talvez pudesse investigar os motivos que conduzem a essa diferença.

Os servidores técnico-administrativos em educação são responsáveis por apenas 2,06% dos projetos registrados, evidenciando comportamento usual dos TAEs de não coordenar projetos na Instituição, ainda que participem como membros da equipe. A capacitação técnica, gerencial e comportamental, além da qualificação permanente dos servidores, apontada pelo PDI, parece ser a melhor alternativa para transformar essa realidade.

Os docentes com titulação de doutor são responsáveis pelo maior número de projetos registrados e também pelo maior número de projetos alinhados ao PDI. Caberia investigar em outro estudo, quiçá, se esses dados representam um maior amadurecimento por parte desses docentes em relação ao PDI.

A respeito do tempo de serviço, foi verificado que a maior parte dos projetos contam com coordenadores que possuem até 5 anos de exercício na Instituição, e apenas um percentual pequeno possui autores que se encontram em final de carreira. Esses resultados corroboram o perfil do profissional que atua nos colégios no momento: mestre ou doutor, com pouco tempo de serviço na Instituição, com interesse pela pesquisa.

Ao se propor este estudo, tinha-se o pressuposto de que os projetos desenvolvidos pelo Colégio Politécnico estivessem mais fortemente alinhados ao PDI, visto a experiência dessa unidade em elaboração e implantação de planejamento estratégico. A realidade observada não confirmou tal proposição: CTISM e Colégio Politécnico praticamente apresentam o mesmo percentual de alinhamento de seus projetos, em torno de 70%. Já o Colégio Agrícola de Frederico Westphalen tem o índice de 80,81%, indicando um maior alinhamento de seus projetos aos eixos norteadores do PDI.

A presente dissertação incorre em algumas limitações que devem ser explicitadas, ainda que isso seja próprio da atividade de pesquisar. A primeira delas vincula-se à limitação cognitiva da autora, cujas percepções e opiniões direcionaram os caminhos percorridos para a elaboração da dissertação. Além disso, têm-se as deficiências inerentes a todo método de pesquisa, que não podem ser ignoradas. Outro aspecto a ser considerado é que a análise do alinhamento foi feita em relação à proposta registrada pelos coordenadores, que necessariamente não precisa ter sido desenvolvida. Também não foram examinados os

resultados obtidos pelos projetos, até por ausência de um banco de dados que permitisse essa análise. Ainda assim, entende-se oportuna esta reflexão.

5.1 Sugestões para futuros trabalhos

Como afirmam Dal Magro e Rausch (2012), a qualidade do ensino de uma instituição está relacionada ao modelo de gestão por ela adotado. E o Plano de Desenvolvimento Institucional é o documento legal que possibilita organizar e planejar a gestão acadêmica e administrativa das universidades federais brasileiras.

Ao investigar os projetos desenvolvidos por unidades de educação básica, técnica e tecnológica da UFSM e relacioná-los aos eixos norteadores estabelecidos pela Instituição, com o objetivo de promover o seu desenvolvimento, procurou-se explorar uma nova perspectiva que pode contribuir para o debate sobre a operacionalização do planejamento estratégico da Instituição.

Acredita-se, por fim, que o trabalho que ora se encerra abre espaço para discussões no âmbito da UFSM no que tange ao processo de planejamento e à sua implantação. Apesar das conhecidas dificuldades na transposição de planos para a realidade, é preciso avançar para que se tenham resultados alinhados ao que a comunidade universitária considera mais importante. E esse alinhamento representa a perspectiva de uma universidade mais coesa, integrada e comprometida com seu desenvolvimento pleno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**. Brasília, ENAPE, número 10, 1997.

ÁVILA, L. V. **A perspectiva da sustentabilidade no Plano de Desenvolvimento Institucional**: Um estudo das Instituições Federais de Ensino Superior. 2013. 80 p. Projeto (Projeto de Dissertação) Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, 2013.

BOLZAN, C. I. M; LORENTZ, M. H. do N; MADRUGA, L. R. da R. G. Análise da evolução do Plano de Desenvolvimento Institucional na UFSM. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 11, n. 21, 2012.

BRASIL. **Decreto n. 5.773**, de 09 de maio de 2006. Brasília, DF. 2006.

BRASIL. **Lei n. 10.861**, de 14 de abril de 2004. Brasília, DF. 2004.

BRASIL. **Lei n. 12.772**, de 28 de dezembro de 2012. Brasília, DF.2012.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29,1995.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE II, J. A. **Estratégia**: uma visão executiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. v. 1. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia** - um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PROIFES. Disponível em: < <http://proifes.org.br/noticia/146/%E2%80%9Ca-reestruturacao-da-carreira-foi-muito-boa-para-o-ebtt%E2%80%9D-afirma-o-vicepresidente-do-proifes-nilton-brandao>>. Acesso em: 03 fev.2014.

SOUZA FILHO, G. **Planejamento estratégico na administração pública**. Santa Maria, 2012, 35p. Apostila do curso Planejamento Estratégico na Administração Pública, UFSM.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Santa Maria, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitoria de Planejamento. **UFSM em Números 2012** (Ano Base 2011). Santa Maria, 2012.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.