



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONTRIBUIÇÃO PARA GESTÃO E ENSINO DE UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR DO RECIFE

Maria Caroline Carneiro Silva

Universidade Federal de Pernambuco

mariacarolinec@yahoo.com.br

Jéssica Maria Muniz Côrtes

Universidade Federal de Pernambuco

jmmcortes8@gmail.com

Jéssica Thaise Targino dos Santos

Universidade Federal de Pernambuco

jessicathaise@hotmail.com

Resumo

Esta pesquisa analisou as contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico para gestão e ensino em uma instituição privada de ensino superior do Recife. Para isto, foi realizado um estudo de caso qualitativo, conforme orientado por Charmaz (2009). A coleta de dados foi realizada através de entrevista e análise documental. O estudo corrobora com os estudos de Kich *et al.* (2010), Rissi *et al.* (2009), Francisco *et al.* (2012) e Pereira (2010) sobre o tema. Foi observado que a instituição utilizou o PDI como ferramenta estratégica e que enfrentou resistência na implantação, porém o saldo foi positivo para instituição visto que contribuiu para a comunicação interna que era um ponto negativo, logo, algo desejado. Quanto a contribuição do PDI no ensino, observa-se que a política de ensino da instituição está inserida no PDI dando suporte à criação do PPI e PPC, dessa forma, a instituição alcançou uma total sintonia e integração com a estratégia traçada no Plano Institucional. Isto influenciou na melhoria da qualidade do ensino que é o principal objetivo da instituição que preza pela qualidade e por um crescimento sustentável à longo prazo.

Palavras-chave: IES. PDI. Planejamento estratégico. Ensino.

1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de auxiliar as instituições de ensino superior a se prepararem para o futuro, o Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, passou a exigir uma nova adequação

dos procedimentos de elaboração e análise do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (MEC, 2013).

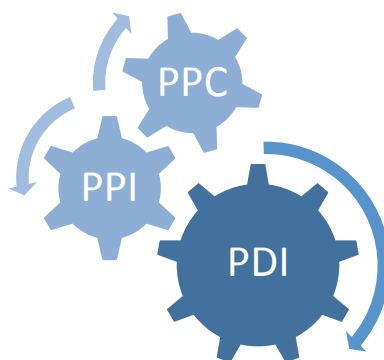
O Plano de Desenvolvimento Institucional, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES) e sua elaboração deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição. O PDI tem como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe a instituição, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Outra característica do PDI é a coesão interna entre setores e atividades, a forma como se inter-relacionam. Silva (2013) referindo-se a Cardoso (2006) diz que o PDI deve servir para toda a instituição, buscando a integração dos diversos setores organizacionais, das dimensões e dos níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional).

É interessante destacar que o PDI possui algumas características que são encontradas também no planejamento estratégico, como a missão da instituição, apesar dessas características não serem suficientes para caracterizá-lo como estratégico. Entretanto, contribui e serve de estímulo para que as instituições de educação superior avancem para torná-lo um planejamento estratégico (SILVA, 2013).

Ademais, o PDI serve como pilar de sustentação do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), e conseqüentemente, é a base para a construção dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC). O PPI visa a qualidade do exercício acadêmico para o desenvolvimento técnico e político objetivando a qualificação profissional e a cidadania. Enquanto que o PPC, em conjunto com o PPI, descreve os critérios primordiais para a gestão acadêmica, pedagógica e administrativa de cada curso focando na construção do conhecimento através de vínculos com programas de pesquisa e extensão. (CASTRO, BARBOSA, RAMIREZ, 2009)

Figura 1: Sintonia entre o PDI, PPI e PPC.



Fonte: Das autoras.

Tendo em vista a importância do planejamento estratégico e do PDI para o desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior, este trabalho se propõe a analisar a contribuição do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico para gestão e ensino de uma Faculdade do Recife. A partir disso, esta pesquisa buscou conhecer a percepção do gestor de uma IES da cidade do Recife sobre o planejamento estratégico e PDI, apontando suas contribuições para gestão e ensino dessa Instituição.

1.2 Pergunta de Pesquisa

O problema de pesquisa, segundo Merriam (2009), visa desafiar a mente e responder o que se quer saber, explorar ou examinar. Uma pergunta específica é o reconhecimento de uma

lacuna no conhecimento. Desta maneira, a pergunta de pesquisa deste estudo de caso é: **De que forma o Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico contribuiu para gestão e ensino de uma Instituição de Ensino Superior do Recife?**

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Instituições Privadas de Ensino Superior no Nordeste

Na economia do conhecimento a busca é pela educação continuada e pela atualização constante do conhecimento. A Educação Superior permite aos acadêmicos buscar, produzir e divulgar o saber, a ciência e a tecnologia em todas as áreas com a função de preparar profissionais integrados com a realidade e atentos às demandas do mercado. Este aumento pela demanda por profissionais qualificados provocou um crescimento da oferta do segmento de educação superior, de modo particular das faculdades privadas, que contribuíram fortemente para a ampliação do número de vagas oferecidas e, com isto, facilitou o acesso à educação continuada pelas diversas classes sociais, além de contribuir para a interiorização do ensino.

Apesar disso, houve uma redução no número de Instituições Privadas de Ensino Superior no Nordeste, segundo os dados divulgados pelo INEP (2013). Em 2009 havia 2.069 instituições privadas de ensino superior no Brasil, destas 387 estavam instaladas no Nordeste e 74 no estado de Pernambuco. Já em 2011, o número nacional aumentou para 2.100, no entanto caiu para 369 no Nordeste e 67 em Pernambuco. Essa contração no número de Instituições Privadas de Ensino Superior no Nordeste, pode ter sido ocasionado pelo fato de ser um segmento que requer grandes investimentos por parte das empresas e do governo devido à função e a importância de preparar profissionais em concordância com a realidade e atentos às demandas do mercado e das comunidades locais.

Além destes obstáculos, as instituições enfrentam o excesso de vagas oferecidas pelo vestibular e a escassez de alunos para preenchê-las, a falta de relacionamento com os alunos, de medição de desempenho com critérios mais específicos, de perspectivas definidas de futuro, a distância do mercado de trabalho e da comunidade em que está inserida e a insatisfação interna (MACHADO, 2008). Logo, como algo necessário à sobrevivência das instituições, ao cumprimento das exigências de um mercado competitivo e da legislação surge a necessidade de criação e utilização do planejamento estratégico como ferramenta administrativa para gestão e ensino visando minimizar esses impactos e auxiliando nas tomadas de decisões.

2.2 Planejamento Estratégico e PDI

De acordo com a perspectiva de Rissi *et al* (2009), o planejamento estratégico nas universidades é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Apesar disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a Lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o decreto presidencial que regulamenta o SINAES e a própria orientação do MEC (BRASIL, 1996; 2004; 2006; 2007) para a elaboração do PDI, não faz referências à estratégia ou planejamento estratégico, além disso, o PDI não possui a maioria dos itens para compor um planejamento estratégico corroborando com os estudos de Kich *et al* (2010), Oliveira (2008), Almeida (2010), Kluyver e Pearce II (2010), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Pereira (2010).

Kich *et al.* (2010) dizem que as universidades são organizações complexas devido às diversas correntes de pensamento que as integram, logo seu planejamento estratégico é

considerado complexo e desafiador. Portanto, um planejamento estratégico padrão e engessado não funciona, é preciso que durante sua construção todos os envolvidos se sintam coautores do processo, para que ele gere resultado positivo.

Kunsch (2003, p. 214), corrobora com Ackoff (1978) e Gandin (1994) quando diz que o planejamento estratégico é pensado no longo prazo e o define como aquele que:

visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro (2003, p. 214)

As limitações mais comuns do processo para Pereira (2010), segundo Silva (2013), são a percepção do resultado negativo, o medo de mais trabalho, a necessidade de mudanças, a falta de comunicação do processo para os membros da organização, a incapacidade de alinhar a organização com o mundo, e a impressão de que os envolvidos estão sendo obrigados a mudar. Limitações ou desvantagens sempre serão observadas, devido à resistência interna, limitações de tempo e recursos, entre outras coisas, variando apenas a intensidade, que irá ditar a viabilidade ou não da implantação do planejamento estratégico.

Apesar de muitas Instituições de Ensino Superior confundirem, Kich *et al* (2010) dizem que planejamento estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional não são a mesma coisa. Inclusive podem ser conflitantes em algum momento, embora devam ser partes integradoras de um grande nome chamado Gestão da Universidade.

Existem duas formas de compreender o PDI, aquelas que o veem como instrumento operacional e pragmático devido a concepção a partir de um planejamento estratégico. E aquelas que entendem o PDI como sendo sinônimo de “planejamento estratégico” sem que haja um fundamento concreto para tal aspecto. Segundo Otani, Helou e Michels (2011, p. 16)

[...] o PDI é um documento que, estruturado sob o broquel do Planejamento Estratégico surge para atender as determinações dos órgãos reguladores da educação superior, fato diretamente relacionado com a avaliação institucional. E se apresenta como sendo um documento de caráter pragmático e direcionado a um período temporal definido por decreto, consolidando a evolução institucional sob a orientação de eixos que atendem as demandas do Ministério da Educação.

Apesar do modelo de PDI proposto pelas legislações apresentadas pelo MEC não possuir um caráter estratégico e ter algumas limitações, Cardoso (2006), conclui que o impacto do PDI sobre as IES é positivo, e quanto maior a cultura de planejamento e maior absorção pelos gestores dos conhecimentos sobre as técnicas de utilização dessa ferramenta, melhor estará a instituição, e por consequência, a educação superior brasileira.

Segundo Francisco *et al* (2012), “o PDI se configura como um documento estratégico da instituição”. Dentro de suas principais funções, o documento elenca:

- a. Missão,
- b. Diretrizes de trabalho da instituição,
- c. Consolidar a estrutura central das atividades acadêmicas desenvolvidas,
- d. Determinar políticas em harmonia com os objetivos centrais da instituição e que se validam no processo de avaliação institucional.

Para os autores Francisco *et al* (2012, p.102, 103), o PDI tem uma importância na gestão institucional, por

inserir a instituição em um ambiente estratégico, tornando a elaboração do documento um processo sistêmico e dinâmico, que requer a participação de todos os membros da comunidade acadêmica. [...]o PDI passa a se consolidar como o instrumento norteador das políticas institucionais que convergem para à eficácia dos processos de ensino e aprendizagem, consolidando uma atividade sustentável perante aos ensejos das orientações regulatórias da educação superior brasileira.

Apesar das mudanças, as universidades não estão motivadas devido aos ruídos e demora na comunicação, além das propostas de mudança serem pouco atrativas, aparentemente (MORITZ, 2012). Porém, mudar é preciso neste período de transição de ideias, inversão de valores e futuro incerto. Logo, as práticas de estratégia e mudança nas universidades podem começar a partir de iniciativas e obrigatoriedades como o PDI que promove a avaliação do ambiente interno da universidade, ajuda a planejar e inovar para o futuro. Além disso, através do PDI as universidades devem compreender a importância do planejamento estratégico para a consecução de seus objetivos.

2.3. Diretrizes do PDI para Ensino

As instituições de ensino possuem liberdade para estruturar sua proposta de atuação, contudo é necessário seguir orientações amplas e abrangente, que estimam a estruturação e o funcionamento do sistema educacional do país e estipulam as diretrizes da política nacional de educação, assim como a organização de seus sistemas e redes de ensino. Isto ocorre, visto que a educação tornou pré-requisito imprescindível de mudança, renovação, crescimento e desenvolvimento econômico e social de um país. Por isso, o Estado com o objetivo de expandir e melhorar a rede escolar e a preparação de recursos humanos, vem dando mais atenção a educação através de legislações pertinentes que planejam ações a serem praticadas em diversos níveis e esferas (AFFONSO, 2009).

Assim sendo, as diretrizes para o planejamento educacional estão distribuídas no Plano Nacional de Educação – Lei 10.172, de 09 de janeiro de 2001, que define diretrizes para gestão e financiamento da educação no Brasil, as diretrizes e metas para cada nível e modalidade de ensino e as diretrizes e metas para a formação e valorização do magistério e demais profissionais da educação, nos próximos dez anos. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9394/96, que define as bases e orientações para a educação nacional. E, por fim, o Decreto nº. 5.773, de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino (BRASIL,2014).

Logo, o objetivo do planejamento educacional é esboçar a filosofia da educação do país, através de políticas norteadoras sistemáticas e da racionalização do processo de desenvolvimento da educação, visando a eficiência e a capacidade de responder de forma precisa às necessidades e objetivos da sociedade (AFFONSO, 2009).

A primeira etapa do planejamento educacional é a criação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI pela instituição, que é definido por Affonso (2009) como “plano global que define a postura, metas e trabalho a ser desenvolvido pela instituição como um todo, delimitando sua área de atuação e forma de organização de sua estrutura”

Quanto as diretrizes fornecidas pelo PDI para o ensino da Faculdade estudada é determinada através de uma seção geral descrita como “Política de Ensino” para as atividades desenvolvidas sobre três áreas prioritárias de conhecimento: Ciências Sociais e Aplicadas,

Ciências da Saúde e Ciências Jurídicas. De acordo com cada área de conhecimento é que os cursos de graduação direcionam os seus programas e projetos de ensino.

As diretrizes dadas são compostas por princípios gerais norteadores para o ensino, baseados nos seguintes itens:

- Oferecer a educação de qualidade, realçando estratégias e formas de estágios e de práticas profissionais;
- Articular o ensino e extensão, em diferentes níveis; produzindo o conhecimento para contribuir com as mudanças sociais responsáveis pela melhoria da qualidade de vida;
- A atualização curricular de todos os cursos a serem implantados através da efetiva realização de um projeto pedagógico pertinente às necessidades e possibilidades atuais e coerentes com os padrões estabelecidos pelo MEC;
- Centrar o ensino na interdisciplinaridade e na transdisciplinaridade;
- Estimular o relacionamento interpessoal e a comunicação eficaz;
- Fomentar práticas de aprendizagem para formação do cidadão comprometido com uma sociedade justa;
- Garantir estrutura para o desenvolvimento da educação continuada e da educação profissional aos egressos;
- Implantar ações comprometidas com a realidade local, ocupando uma posição fundamental e estratégica no desenvolvimento tecnológico e socioeconômico da região;
- Incentivar a prática investigativa para que todos os integrantes da comunidade acadêmica desenvolvam visão crítica e emancipatória, estabelecendo o conhecimento auto reflexivo;
- Organizar e sistematizar a produção de conhecimento dos discentes e docentes, socializando-os através de seminários, simpósios, cursos e publicações;
- Proporcionar educação de qualidade que possibilite a inserção do ser humano na sociedade globalizada;
- Qualificar os envolvidos em suas ações para a análise do contexto em que estão inseridos, sistematizando a tomada de decisão e prontidão à mudança, ou seja, flexibilidade.
- A democratização do acesso ao ensino superior, diversificando e ampliando as formas de ingresso, ofertando novas modalidades de cursos a partir das demandas contextuais.

Ademais, o PDI é a base para a construção do Projeto Pedagógico Institucional – PPI que é, de acordo com Affonso (2009), “um instrumento de planejamento e gestão que considera sua identidade”. E tem como objetivo atingir as metas, orientar as ações e atividades que desenvolve ou que visa desenvolver, através de diretrizes pedagógicas, filosofia de trabalho, estrutura organizacional, missão e estratégias.

De modo particular, nas instituições de ensino superior, em entendimento com a missão e os objetivos expostos no PPI, será elaborado outro nível de planejamento mais específico definido como Projetos Pedagógicos dos Cursos – PPC, que apresenta os ideais de formação que definirá o perfil do profissional a ser formado, a matriz curricular e a concepção de aprendizagem a ser adotada. (AFFONSO, 2009).

Após o PPC, surge o planejamento de ensino que é um nível mais específico e próximo da sala de aula. Este planejamento, assim como os demais, devem estar articulados com o planejamento global do curso, explanado em seu projeto pedagógico, assim se constitui como um “elemento integrador entre a escola e o contexto social”, visto que, o plano de ensino

indicará a atividade direcional, metodológica e sistematizada que será proposto pelo professor junto a seus alunos (AFFONSO, 2009).

De modo geral, o PDI, PPI, PPC e plano de ensino são instrumentos necessários e indispensáveis para se obter uma proposta de pedagógica embasada e alinhada às necessidades, objetivos e anseios da instituição e da comunidade a fim de buscar os melhores resultados no ensino e um crescimento sustentável à longo prazo.

3 METODOLOGIA

Este estudo de caso, foi realizado após uma revisão da literatura que, de acordo com Merriam (2009), é relevante pois evita que o pesquisador ignore uma pesquisa a priori e repita algum estudo já realizado, entretanto não é um processo linear, logo o pesquisador pode retornar e revisar a literatura ao longo da pesquisa. As funções da revisão de literatura são: fundamentos para base do conhecimento, é o local onde a literatura é sintetizada e criticada, envolve combinações de temas e organização cronológica e situa o estudo.

A pesquisa seguiu orientação qualitativa que para Gephart (2004) é altamente descritiva. Dessa maneira, a descrição e o entendimento da atual interação humana, significados e processos que constituem ambientes organizacionais são de grande importância para a pesquisa qualitativa. Além disso, a pesquisa qualitativa pode fornecer bases para a compreensão de processos sociais que fundamentam a gestão. Como também, pode fornecer exemplos de questões de gestão e conceitos importantes que enriquecem o campo. Já Charmaz (2009) diz que a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador seguir as indicações que vão surgindo durante a investigação do fenômeno estudado. Apesar dos métodos serem ferramentas, existem consequências, visto que na pesquisa qualitativa, a forma com que os dados são coletados afeta os fenômenos que serão vistos, como, onde e quando serão analisados, e qual sentido será produzido através deles. Por isso, é sugerido pela autora, deixar que o problema de pesquisa determine os métodos escolhidos.

A estratégia de investigação aqui utilizada será o estudo de caso, o qual, de acordo com Creswell (2010), o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. De acordo com Stake (1995), um caso é específico e complexo, é um sistema limitado e integrado onde pessoas e programas são potenciais casos, ideia com a qual corrobora Merriam (2009) que define o estudo de caso como uma descrição e análise aprofundada de um sistema limitado. A estratégia foi escolhida por se apresentar mais coerente para a investigação da pergunta de pesquisa proposta.

Quanto à seleção do objeto a ser pesquisado, Stake (1995) diz que deve-se selecionar casos típicos ou representativos que poderão maximizar o que se pode aprender e alerta que estudo de caso não é amostragem de pesquisa nem se estuda um caso para entender outros casos, a primeira obrigação é entender o caso escolhido, principalmente em se tratando de uma pesquisa qualitativa.

Para Merriam (2009) a seleção do caso é realizada após a decisão do que, onde, quando e quem observar e entrevistar. Neste estudo, a escolha foi por uma Faculdade particular na cidade do Recife por esta atender aos critérios estabelecidos na revisão de literatura quanto ao uso do PDI como ferramenta de planejamento estratégico na gestão e ensino da instituição. Quanto à tipologia deste estudo foi do tipo típica, que de acordo com Merriam (2009), reflete uma pessoa, situação ou um fenômeno de interesse. Outros parâmetros para a escolha do caso em questão foram a conveniência, devido às limitações de tempo e de recursos financeiros, a oportunidade de visita à instituição pelo pesquisador e o contato pré-existente do pesquisador com o gestor e com o coordenador da instituição, que contribuiu para acesso aos dados.

A coleta de dados foi feita através da entrevista formal e análise documental e usando o método observacional. Na coleta de dados busca-se obter dados relevantes, detalhados,

focados e completos que revelam opiniões, sentimentos, intenções e as ações dos participantes, bem como os contextos e as estruturas de suas vidas (CHARMAZ, 2009, p.31). O estudo de caso observacional envolve entrevista formal ou informal, além da análise de documentos. Para realização da entrevista formal foi utilizado o gravador de áudio que segundo este mesmo autor, possibilita que o entrevistador dê atenção total ao seu participante de pesquisa com o contato visual constante, fornecendo dados detalhados. Quanto à análise documental foi realizada com textos existentes fornecidos pela instituição não manipulados pelo pesquisador até o momento da interpretação dos dados.

Após transcritas as entrevistas, os dados foram comparados com a revisão de literatura e com o material da análise documental composto pelo PDI, PPI e PPC da Instituição selecionada para o presente estudo de caso. Na seção a seguir serão discutidos os resultados obtidos através do emprego dos procedimentos metodológicos supracitados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos parâmetros legais do Decreto No. 5773 de 09/05/06, D.O.U de 10/05/06, que em seu Art. 16 apresenta os tópicos que devem constar no PDI das IES e que merecem atenção e avaliação do MEC/INEP, a Faculdade estruturou o seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2011/2015 (PDI - 2011/2015).

A concepção do mencionado PDI veio através de uma sucessão de reuniões com o diretor geral, diretora administrativa – financeira, diretor acadêmico, coordenadores de cursos, uma representação dos professores, uma representação dos funcionários e uma representação dos alunos. Na Reunião Extraordinária do Conselho de Ensino e Extensão -CONSEPE no dia 02 de Dezembro de 2010, foi aprovado o PDI – 2011/2015. Após essa aprovação, o PDI foi enviado à Mantenedora para aprovação final e na sequência foi encaminhado ao MEC e finalmente iniciado o processo de sua implementação.

O método adotado pela instituição estudada para a elaboração do PDI corrobora com o que foi sugerido por Kich *et al.* (2010), quando dizem que para a construção do planejamento estratégico em universidades ter resultado positivo é preciso fazer com que as pessoas da instituição sintam-se coautoras do processo, além de constantes discussões.

A motivação principal para a criação do PDI da faculdade foi a exigência do Ministério de Educação e Cultura, entretanto a gestora acredita que o modelo apresentado pela instituição já traz a conversão que conduz ao planejamento estratégico. Logo, foi preciso apenas adaptar a parte formal exigida pelo MEC ao planejamento estratégico de modo decisivo. Tanto que ela ressalta a presença do planejamento estratégico no PDI atual quando compara o atual com o anterior, também no formato exigido pelo Ministério, mas sem as ferramentas do planejamento estratégico.

O contrário do que defende Kich *et al* (2010), quando afirmam que planejamento estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional não são a mesma coisa. E a LDB (BRASIL, 1996), a Lei do SINAES (BRASIL, 2004), o decreto presidencial que regulamenta o SINAES (BRASIL, 2006) e a própria orientação do MEC (BRASIL, 2007) para a elaboração do PDI que não fazem referências à estratégia ou planejamento estratégico.

Por outro lado, as colocações da coordenadora corroboram com os estudos de Rissi *et al* (2009) quando afirmam que o planejamento estratégico das universidades é o Plano de Desenvolvimento Institucional. E com o estudo de Francisco *et al* (2012), quando afirma que “o PDI se configura como um documento estratégico da instituição”. Além disso “o PDI passa a inserir a instituição em um ambiente estratégico, tornando a elaboração do documento um processo sistêmico e dinâmico, que requer a participação de todos os membros da comunidade acadêmica” (2012, p.103).

Segundo a diretora, o PDI é utilizado por força do Ministério da Educação, logo a instituição precisa implementar devido às visitas dos avaliadores que checam se todos os itens estão sendo cumpridos. Por isso, a instituição faz constantes releituras e análises para avaliar se os planos estão no caminho certo, se está fazendo o que é necessário ou se é preciso fazer reparos.

De acordo com Francisco *et al* (2012), o documento deve apresentar, dentre os seus principais princípios, a missão, diretrizes de trabalho da instituição, consolidação da estrutura central das atividades acadêmicas desenvolvidas e determinar políticas em harmonia com os objetivos centrais da instituição que se validam no processo de avaliação institucional. Isto para que o PDI se configure como documento estratégico.

Para implementar os pontos contidos no PDI, a instituição sofreu resistência, principalmente dos funcionários que ficaram desconfortáveis com as mudanças requeridas pelo plano. Esta atitude confirma o que Pereira (2010) expressa sobre o planejamento estratégico ser um processo político e sua introdução enfrentar resistências por implicar em mudanças e, assim, requerer comprometimento de toda a organização, caso contrário corre o risco de não funcionar. Apesar disso, de um modo geral a instituição considera que o plano, que é uma ferramenta de planejamento estratégico, contribuiu de modo positivo com a comunicação interna e com a qualidade na instituição que era algo desejado por todos os membros da organização.

Com relação a influência do PDI no ensino, observa-se que a política de ensino da instituição está inserida no PDI que, por sua vez, dá suporte à criação dos demais documentos relacionados aos assuntos acadêmicos e pedagógicos (PPI e PPC) que precisam estar em total sintonia com a estratégia traçada no Plano Institucional. Tal correlação entre o PDI, o PPI e o PPC não existia anteriormente, quando os projetos de cursos eram desenvolvidos independentemente do Plano de Desenvolvimento Institucional. Por causa da exigência do MEC e do seu instrumento de avaliação houve a necessidade de integração do Plano com os Programas Pedagógicos.

A diferença na elaboração dos Programas Pedagógicos e do Plano é que o PPC e o PPI são construídos pelo colegiado do curso, coordenação e professores em seguida são encaminhados para o conselho superior – CONSEPE, que é constituído por todas as coordenações, direções, representantes discentes, docentes, da comunidade e técnicos administrativos para ser validado. Ao contrário do PDI, que se origina na gestão e segue para a aprovação do CONSEPE até que receba o aval final do conselho da mantenedora, isto porque o PDI envolve recursos não disponíveis na mantida. Após sua avaliação e aprovação o plano segue para os níveis operacionais e táticos.

Apesar da diferença na elaboração do PDI, PPI e PPC nota-se que os mesmos tem em comum e principal objetivo de manter a qualidade do ensino o que está de acordo com a proposta educacional diferenciada da instituição que busca distinguir-se das concorrentes através da excelência desde o seu processo seletivo. Embora não haja o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão, pois as faculdades não são obrigadas pelo MEC, a dedicação e foco são exclusivos do ensino o que permite à instituição um crescimento mais sólido a de longo prazo.

Logo, pode-se afirmar que o plano de desenvolvimento institucional como ferramenta de planejamento estratégico contribuiu com a gestão da instituição privada de ensino superior do Recife corroborando com a conclusão de Cardoso (2006) *apud* Silva (2013), sobre o impacto do PDI sobre as IES ser positivo, e quanto maior a cultura de planejamento, maior absorção pelos gestores dos conhecimentos sobre as técnicas de utilização dessa ferramenta, melhor estará a instituição, e por consequência, a educação superior brasileira.

5 CONCLUSÃO

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior (IES) e as estratégias para atingir suas metas e objetivos, em um horizonte de cinco anos. Ademais, o PDI é a base para a construção do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) que é, de acordo com Affonso (2009), “um instrumento de planejamento e gestão que considera sua identidade” e conseqüentemente, é a base para a construção dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC).

Apesar do modelo de PDI proposto pelas legislações apresentadas pelo MEC não possuir um caráter estratégico e ter algumas limitações, Cardoso (2006), conclui que o impacto do PDI sobre as IES é positivo, e quanto maior a cultura de planejamento e maior absorção pelos gestores dos conhecimentos sobre as técnicas de utilização dessa ferramenta, melhor estará à instituição.

Logo, como algo necessário à sobrevivência das instituições, ao cumprimento das exigências de um mercado competitivo e da legislação surge a necessidade de criação e utilização do planejamento estratégico como ferramenta administrativa para gestão e ensino visando minimizar os impactos negativos e auxiliando nas tomadas de decisões.

Diante desse cenário, esta pesquisa objetivou analisar as contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico para gestão e ensino em uma instituição privada de ensino superior do Recife. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, qualitativo, conforme orientado por Charmaz (2009) por permitir ao pesquisador seguir as indicações que vão surgindo durante a investigação do fenômeno estudado.

Os resultados da pesquisa apontam que a instituição utilizou o PDI como ferramenta estratégica, apesar do PDI não fazer menção ou ter este objetivo inicial e por isso enfrentou resistência na implantação, porém o saldo foi positivo para a mesma, visto que contribuiu para a comunicação interna que era um ponto negativo que comprometia o objetivo da instituição que visa obter um crescimento sustentável de longo prazo.

Com relação a influência do PDI no ensino, observa-se que a política da instituição está inserida no PDI que, por sua vez, dá suporte à criação dos demais documentos relacionados aos PPI e PPC, uma vez que se faz necessário que integração e submissão com a estratégia traçada no Plano Institucional. Esta correlação entre o PDI, PPI e PPC, após a adoção do PDI como planejamento estratégico, serviu como bússola e tornou-se algo extremamente útil, visto que eram estratégias independentes que não conversavam com o objetivo geral da instituição.

De maneira geral, pode-se afirmar que após a adoção do PDI como planejamento estratégico a instituição passou a ter sintonia tanto nas atividades administrativas e nas relações interpessoais, como também no ensino. Isto contribui para o objetivo principal da instituição, que se considera conservadora, de obter um crescimento sustentável a longo prazo. Para isso, a instituição realiza constantes atualizações no PDI e utiliza ele como oráculo para todas as questões visando manter a unidade conquistada após a sua implantação.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **A Natureza e o Conteúdo do Planejamento**. In: _____ Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro: LTC, 1978.

AFFONSO, Suselei A. Bedin. **Projeto Pedagógico: articulação entre os diferentes níveis do planejamento educacional**. Anuário da Produção Acadêmica Docente. Vol. III, Nº. 5, Ano 2009

BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 05 nov. 2013.

BRASIL. **Decreto nº. 5.773**. Brasília, 2006

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº. 9.394/1996. Brasília, 1996.

_____. **Plano Nacional de Educação**. Lei Federal nº. 10.172/2001. Brasília, 2001

Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm>. Acesso em: 14 jul. 2014.

CASTRO, Vera Lúcia Cezar de; Barbosa, Loiraci Lopes; Ramirez, Vera Lúcia. **A construção da proposta pedagógica em instituições de educação superior**. DIÁLOGO, Canoas, n. 15, p. 43-58, jul-dez 2009.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; NAKAYAMA, Marina Keiko; RAMOS, Alexandre Moraes; OLIVEIRA, Paulo Cristiano. **A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior**. Revista GUAL, v. 5, n. 3, p. 81-107, dez.. Florianópolis, 2012.

GANDIN, Danilo. **A Prática do Planejamento Participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GEPHART, R. **Qualitative research and the Academy of Management Journal**. Academy of Management Journal, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação. Brasil, 2013**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 05 de nov. 2013.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Planejamento estratégico em universidades**. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata, 2010.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3 ed. São Paulo: Summus, 2003.

MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MERRIAM, S. Designing your study and selecting a sample. In:_____. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. Cap.4

MORITZ, Mariana Oliveira; MORITZ, Gilberto de Oliveira; MELO, Michelle Bianchini de; SILVA, Flora Moritz da. **A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da universidade do estado de Santa Catarina**. Revista GUAL, v. 5, n. 1, pp. 228-249, jan./fev./mar./abr. Florianópolis, 2012.

OTANI, Nilo; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin; MICHELS, Expedito. **Diferenças entre o PDI e o planejamento estratégico na percepção dos PIs de IES do segmento privado não universitário**. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2011.

RISSI, Maurício; BATISTA, Rodrigo Antonio de Oliveira; PACHECO, Anderson Sasaki Vasques; FREIRE, Patricia De Sá, SOARES, Aline Pereira; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC: um olhar do corpo discente**. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2009.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras**. Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração. Florianópolis, 2013.

STAKE,R. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.