



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

OS MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Julio Eduardo Ornelas Silva

Universidade Federal de Santa Catarina
julioornelas@yahoo.com.br

José Paulo da Cunha

Universidade Federal de Santa Catarina
jose.paulo@ufsc.br

Cynthia Aleksandra de Medeiros

Universidade Federal de Santa Catarina
cynthia.medeiros@ufsc.br

Michelle Bianchini de Melo

Universidade Federal de Santa Catarina
chelymelo@gmail.com

Mariana Koslosky

Universidade Federal de Santa Catarina
marianak@outlook.com

Alexandre Moraes Ramos

Universidade Federal de Santa Catarina
amrrms@gmail.com

RESUMO: Realizou-se neste artigo a análise dos modelos de planejamento estratégico e planos de desenvolvimento institucional de oito universidades federais brasileiras, sendo elas: Universidade Federal de Alagoas, Universidade Federal do Amapá, Universidade Federal da Grande Dourados, Universidade Federal do Maranhão, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade de Brasília, Universidade Federal do Pará e Universidade Federal de Santa Catarina. Para concretização do estudo, foram realizadas análises por meio da interpretação de documentos e entrevistas com os gestores destas instituições. Percebeu-se que as universidades possuem padrões de comportamentos semelhantes, no que diz respeito ao objeto do estudo, umas seguindo modelos próprios de planejamento estratégico e outras cumprem apenas as exigências legais ao elaborarem seus planos de desenvolvimento institucional. Contudo, é notável a preocupação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em criar uma visão de futuro, tornando suas universidades cada vez mais competitivas.

Palavras-chave: PDI. Planejamento Estratégico. Universidades Federais. Gestão Universitária.

1 INTRODUÇÃO

Os recursos financeiros, materiais e humanos são de extraordinária importância para que as instituições, tanto pública como privadas, possam crescer e desenvolver-se a fim de atingir suas metas e seus objetivos.

Na esfera federal a carência, sobretudo de recursos financeiros, historicamente foi um fator limitante para que as instituições federais de ensino pudessem desenvolver suas atividades nas diversas áreas de atuação.

Silva et al (2011) mostram que essa situação começou a mudar a partir de 2003, quando a economia mundial prosperou e conseqüentemente, a brasileira. Soma-se também

uma mudança de postura do governo federal para com as universidades federais, quando houve troca do presidente da república, acarretando em um aumento considerável dos recursos federais destinados a essas instituições. Essa fase coincide com o início das ações referente ao planejamento nas universidades, quando, por força da Lei Federal nº 10.861, de 2004 (BRASIL, 2004), elas foram obrigadas a elaborarem um documento de planejamento, denominado Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

O PDI foi uma ação do governo federal para estimular as instituições de educação superior a fazerem planejamento de suas ações acadêmicas, pedagógicas e de gestão, visando trazer maior qualidade à educação superior brasileira (BRASIL, 2006). Algumas universidades aproveitaram os esforços que são despendidos para se elaborar um PDI, e passaram a fazer também planejamento estratégico, assunto já recorrente nas literaturas de gestão.

Objetivando identificar os modelos de planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais brasileiras, assim como, corroborar para o crescimento e desenvolvimento da gestão universitária, a presente pesquisa foi realizada por meio de entrevistas *in loco*, bem como a partir de levantamento de dados documentais coletados junto às oito universidades federais brasileiras, sendo as Universidade Federal de Alagoas, Universidade Federal do Amapá, Universidade Federal da Grande Dourados, Universidade Federal do Maranhão, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade de Brasília, Universidade Federal do Pará e Universidade Federal de Santa Catarina.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O PROCESSO

O planejamento, de acordo com Oliveira (2008), tem como princípios ser participativo, coordenador, integrado e permanente.

Três tipos de planejamento são apresentados por esse autor, considerando os níveis hierárquicos e de decisão de uma empresa, conforme a Figura 1.



Figura 1 Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Oliveira (2008, p. 15).

É nesse raciocínio que aparece o planejamento estratégico, que segundo Pereira (2010), está vinculado ao nível de decisão mais alto da organização. Para o nível médio, cabem os planejamentos táticos, e para o nível operacional, cabem os planos operacionais. Nesse sentido, para Almeida (2010, p. 5), o conceito de “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. Na concepção de Pereira (2010, p. 47):

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias)

da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Complementando, Oliveira (2008, p. 4) entende que o “planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.”. Para Almeida (2010), o planejamento estratégico não indica como administrar o dia a dia do trabalho, mas mostra como estruturar ações, ajudando os gestores a organizarem suas ideias e direcionar suas ações. Os processos de planejamento estratégico detalhado pelos autores são similares, modificando a ordem, os termos ou os pontos a serem trabalhados. Dessa forma, este artigo apresenta um processo, retratando o proposto por Pereira (2010) com complementações dos demais autores.

Preliminarmente, Pereira (2010) recomenda que seja realizado um diagnóstico estratégico que visa responder se a instituição está apta a realizar o processo de planejamento estratégico. Em caso positivo, Pereira (2010, p. 56), indica o segundo passo que é o próprio planejamento estratégico, em que se coloca no papel as etapas do processo, especificamente:

- Declaração de valores;
- Missão;
- Visão;
- Fatores críticos de sucesso;
- Análise externa (oportunidades e ameaças);
- Análise interna (pontos fortes e fracos);
- Matriz FOFA;
- Questões estratégicas; estratégias; e
- Ações estratégicas.

A declaração de valores é importante, pois é o que sustenta o modelo de gestão da empresa. Oliveira (2008, p. 43) entende que “valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.”. Pereira (2010) denomina valores também como crenças, princípios, políticas, filosofia e ideologia, no qual todos os membros da organização devem se enxergar, norteando seus comportamentos sobre o que é certo ou errado. Neste sentido, a qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico depende dos valores.

Na sequência, ao estabelecer a missão da empresa, estar-se-á definindo a sua razão de ser e seu posicionamento estratégico. Oliveira (2008) explica que missão é a determinação do motivo central da existência de uma organização, ou em outras palavras, a quem ela atende. A missão não necessariamente deve estar vinculada ao estatuto social, podendo ser mais ampla e incluir expectativas. Pereira (2010) alerta que a questão mais importante a ser respondida na definição da missão, é qual o negócio da organização?. Busca diferenciar, entretanto, que negócio é diferente de produto ou serviço, pois estes são a materialização do negócio da organização.

Posteriormente à missão, aparece a visão, que segundo Almeida (2010), deve ser compartilhada com todos os *stakeholders*, como funcionários, terceirizados, clientes, fornecedores e governo. A visão exterioriza as expectativas e os desejos do mais alto cargo de uma organização, que conforme Oliveira (2008) podem ser os acionistas, conselheiros e executivos da alta administração, incluindo o empresário. Essas expectativas e desejos

proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico. Assim, visão resume-se em o que a empresa quer ser no futuro, ou o que os seus principais responsáveis conseguem enxergar dentro de um período de tempo longo e com abordagem ampla.

Para Pereira (2010), a visão funciona como uma bússola, mostrando a direção para a qual a organização caminha, e apresentando um horizonte temporal para finalizar a implementação das estratégias.

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são os fatores da organização, mas que, de acordo com Pereira (2010, p. 94), são definidos pelo mercado, sendo “[...] as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que ela tenha sucesso no seu setor de atuação.”. A pergunta e resposta proposta por Pereira (2010, p. 94) para se definir os FCS são:

O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua? Não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o mercado determina, com os olhos do mercado e não com os olhos da organização. Se ela não tiver, ela quebra, ou seja, vai à falência! No caso de empresas públicas, que a princípio não quebram, vai sofrer muitos problemas e prejudicar o seu desempenho.

Diferentemente de Pereira (2010), Almeida (2010) propõe que se identifiquem os FCS durante a análise dos aspectos internos, entendendo-os como sendo aqueles que levam a entidade ao cumprimento de sua missão. Esses fatores são considerados chave, e como exemplos fornecidos pelo autor têm-se a localização, o estacionamento e cortesia no atendimento, dependendo do ramo de atuação da organização.

Quanto à análise externa, Oliveira (2008) a resume em identificar as oportunidades e ameaças que a empresa tem no ambiente externo, sendo variáveis incontornáveis. Ao considerar as oportunidades, tem-se a chance de analisar o que a empresa pode usufruir do ambiente, trazendo contribuições efetiva ao seu crescimento. Caso contrário, com as ameaças, têm-se barreiras e restrições ao seu desenvolvimento.

Ao propor a análise externa, Almeida (2010) é crítico aos que chamam de análise do ambiente externo, pois para o autor, a empresa está inserida em um ambiente que já é externo, não existindo ambiente interno. O autor entende ser esta a etapa mais importante, por se descobrir as oportunidades e as ameaças. Ambiente, na opinião do autor, é tudo o que influencia o desempenho de uma organização sem que ela possa manipular e modificar os fatores ou variáveis influentes. Essa análise visualiza o futuro, e permite à organização tomar medidas para se preparar para esse futuro.

Para a análise interna, Oliveira (2008) entende que serve para diagnosticar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. A estrutura organizacional é um dos principais atributos definidos pelo autor a ser considerado neste item, pois somente com estrutura organizacional bem definida é que se podem alcançar os objetivos empresariais de maneira adequada.

Almeida (2010) interliga a análise interna com a externa e os Fatores Críticos de Sucesso. O autor recomenda que se comparem os fatores com os dos concorrentes, apontando se são superiores, inferiores ou semelhantes, indicando então os pontos fortes e fracos da organização. Dos pontos fortes, indicar-se-á estratégia para que se possa tirar vantagens dessa condição, e dos pontos fracos, a estratégia que tentará amenizá-los.

A etapa seguinte proposta por Pereira (2010) é a análise da Matriz FOFA, cuja sigla deriva de Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a denominam de Matriz SWOT, sendo a tradução de FOFA para o inglês: Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats.

Pereira (2010, p. 114) explica que a análise da Matriz FOFA objetiva relacionar os itens dos pontos fortes com os pontos fracos, oportunidades e ameaças. A comparação entre

análise interna e do ambiente, segundo Almeida (2010), visa indicar se o que está sendo feito está aderido à visão e missão da organização. Delineado esse diagnóstico, traçam-se então as estratégias, que resumirá nos objetivos da organização.

Na sequência, Pereira (2010) sugere a elaboração de questões estratégicas, de estratégias e de ações estratégicas. Para tanto, deve-se elencar grandes questões estratégicas, abrangentes e relevantes a serem elaboradas e implementadas para o horizonte delineado na visão. Após, formula-se quantas estratégias forem necessárias para cada questão estratégica. E para cada estratégia, montam-se ações estratégicas, cujo nível de detalhamento é grande, por apontar o como fazer.

De modo similar, com maior grau de detalhamento, essas etapas são trabalhadas por Oliveira (2008, p. 51) com o estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da organização. Os “propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor [...]”. Os setores podem ser referentes tanto a produtos quanto a serviços, bem como a segmentos de mercado.

As questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, na análise de Pereira (2010), também são similares ao que outras literaturas tratam como objetivos e metas. Estas são tratadas por Oliveira (2008, p. 52) nos instrumentos prescritivos e quantitativos, por estabelecerem “[...] de onde se quer chegar e de como chegar na situação que se deseja.”

Os instrumentos prescritivos explicam o que deve ser feito pela empresa para que se conquiste a sua missão, estabelecendo objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, diretrizes, projetos, programas e planos de ação. Os instrumentos quantitativos focam nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional que desenvolverá os projetos, planos de ações e atividades.

Após definidas as etapas do processo de planejamento estratégico, Pereira (2010) explica que ocorre a implementação, em que a organização coloca em prática o documento de planejamento estratégico, lançando-o oficialmente entre os membros da organização por diversos canais de comunicação, como um vídeo na intranet, cartazes ou evento de lançamento. Independente do canal, o importante é que as informações alcancem todos os membros.

Com a implementação, surgem à avaliação e o controle, que para Oliveira (2008 p. 55), são etapas que analisam “[...] como a empresa está indo para a situação desejada.”, sendo uma ação que assegura a concretização de objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos previamente delineados. Neste ponto utilizam-se muitos indicadores de desempenho, avaliando profissionais, resultados, desvios, e implementando ações corretivas e complementando o planejamento com informações adicionais quando necessário.

2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI existente no Brasil pode ser considerado uma novidade, que só veio ser praticado a partir da segunda metade da década dos anos 2000. Levando-se em conta que a educação superior no Brasil, com a criação das primeiras universidades, completou no mesmo período aproximadamente um século, o PDI é um instrumento cuja implantação é recente considerando a realidade brasileira. Suas origens estão na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (BRASIL, 1996), que institui em seu artigo nono a necessidade de avaliação da educação superior pela União, que deve baixar normas gerais para assegurar o processo nacional de avaliação, especificando critérios para a autorização, o reconhecimento, o credenciamento, a supervisão e a avaliação contínua de cursos e estabelecimentos de Instituições de Educação Superior – IES.

Nesse artigo, ganha destaque a avaliação, que ao determinar a avaliação da educação superior, traz como consequência a avaliação das instituições de educação superior, vinculando os resultados das avaliações institucionais às autorizações, reconhecimento, credenciamento, supervisão e avaliação contínua dos cursos e estabelecimentos. De modo a detalhar as ações da avaliação, regulamentando o referido artigo da LDB, foi aprovado a Lei Federal nº 10.861, em 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2004). Em seu escopo, o SINAES busca melhorar a qualidade da educação superior brasileira por meio da avaliação das instituições de educação superior, cursos de graduação e desempenho acadêmico.

É nesse contexto que surge o PDI, quando o SINAES (BRASIL, 2004) torna obrigatória a prática do Plano de Desenvolvimento Institucional para que as instituições de educação superior possam ser avaliadas em qualquer etapa de suas existências. O detalhamento mínimo do que deve constar no PDI foi discriminado pelo decreto presidencial nº 5.773, de 2006 (BRASIL, 2006), além de outras normativas como portarias do Ministério da Educação - MEC e resoluções do Conselho Nacional de Educação - CNE.

Elaborado para um período de cinco anos, o PDI é definido pelo MEC (BRASIL, 2007, s/p) como um [...] documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Apesar de obrigatório, o MEC permitiu que a construção do PDI fosse livre, garantindo às instituições o exercício de suas criatividade e liberdades no processo de sua elaboração (BRASIL, 2007). Entretanto, dez eixos temáticos devem estar presentes no documento, por serem tomados como referenciais das análises subsequentes a serem realizadas pelo MEC (BRASIL, 2007), e que contempla os requisitos mínimos estabelecidos no decreto presidencial, sendo:

- 1 - Perfil institucional;
- 2 - Projeto pedagógico institucional – PPI;
- 3 - Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e a distância);
- 4 - Perfil do corpo docente;
- 5 - Organização administrativa da IES;
- 6 - Políticas de atendimento aos discentes;
- 7 - Infraestrutura;
- 8 - Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional;
- 9 - Aspectos financeiros e orçamentários; e
- 10 - Anexos, que deve conter o regimento ou estatuto da IES.

A utilização do PDI como ferramenta administrativa é recente. Levantamento realizado por Cardoso (2006) demonstrou que antes de 2002 não existiam planos do gênero, mas a partir de determinado ano, por exigência da legislação, as IES passaram a elaborar o documento.

O PDI estipula também, de acordo com Martins (2006, p. 1.010) “[...] a necessidade do estabelecimento de ensino de explicitar a relação entre o seu projeto pedagógico e as finalidades da educação delineadas pelo atual projeto, assim como a demonstração do compromisso social da instituição.”.

Segundo Muriel (2006), ao tornar o PDI obrigatório para o credenciamento de novas IES e a autorização de novos cursos, o governo demonstrou certa preocupação com o planejamento para a implantação de um novo empreendimento ou o crescimento da

instituição já existente. Assim, apesar de ser obrigatório por força de lei, é uma oportunidade para as IES realizarem um planejamento que de fato tragam resultados positivos.

Cardoso (2006) explica que de início, as instituições o confeccionavam o PDI apenas para atender os aspectos legais, enquanto que para o MEC era uma forma de instituir maior controle e avaliação da educação superior, pelo crescente número de instituições e cursos. Apenas recentemente que as IES e o MEC passaram a enxergar o PDI como ferramenta de gestão. O autor explica que as IES deixaram de considerar o plano como mera exigência burocrática e incorporaram-no na condução a longo prazo de seus serviços. Por parte do MEC, buscou-se deixar a confecção do plano flexível, desde que observados as dez dimensões apresentadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa referente a este artigo é definida como múltiplos estudos de caso, em que se analisaram oito universidades federais, buscando conhecer os modelos de planejamento estratégico e planos de desenvolvimento institucional dessas instituições, selecionadas intencionalmente, por fazerem parte de um projeto de pesquisa aprovado e financiado pela Capes. Foram estudadas as Universidade Federal de Alagoas – UFAL, Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, Universidade Federal do Maranhão – UFMA, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Universidade de Brasília – UnB, Universidade Federal do Pará – UFPA e Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Os registros e análises partiram de dados coletados por meio de análises documentais das IFES selecionadas, realizados no segundo semestre de 2012, que incluíram os planos de desenvolvimento institucional e planejamentos estratégicos das universidades. Na sequência, houve a organização das informações a partir do tema e objetivo da pesquisa, para então proceder às interpretações à luz das literaturas utilizadas na fundamentação teórica.

4 MODELOS DOS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PDI DAS UNIVERSIDADES

Nesta seção será apresentado um breve detalhamento das universidades analisadas e ainda serão descritos os modelos de Planejamentos Estratégicos e PDI adotados por estas instituições.

4.1 Universidade Federal de Alagoas

A UFAL é dirigida pelo Reitor Eurico de Barros Lôbo Filho, que administra uma universidade que oferta 100 cursos de graduação diurnos e noturnos, presenciais e a distância, atendendo 23.215 estudantes, e 34 programas de pós-graduação, contemplando outros 1.392 acadêmicos. Nesses cursos e programas lecionam 1.384 docentes do quadro permanente, que recebem o suporte, em diversas áreas da universidade, de 1.556 servidores técnico-administrativos (UFAL, 2012). O orçamento da UFAL empenhado, de acordo com Lei Orçamentária Anual da União, foi de R\$ 447.240.642,00 (MPOG, 2012). O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFAL está disponível em seu endereço eletrônico, tendo sido elaborado em 2008, para o período de 2008 a 2012 (UFAL, 2008).

O PDI possui inicialmente uma apresentação, com mensagens que anseiam realizações para o futuro da instituição. O documento “[...] reconhece as possibilidades e potencialidades no atual estágio de desenvolvimento da UFAL, e as oportunidades que se abrem, propondo as linhas de desenvolvimento necessárias para a sua reestruturação e expansão.” (PDI 2008, p.5).

Na sequência, o PDI identifica a instituição, com seu nome completo, natureza jurídica, vinculação ministerial, legislações que a rege, CNPJ, endereço e tipo de atividade. Inicia-se então a Parte I, onde é apresentado breve histórico da criação da UFAL e seu desenvolvimento, e o diagnóstico institucional no momento da elaboração do documento, apontando a sua estrutura organizacional e a realidade da graduação, pós-graduação, extensão, assistência estudantil, compromisso social, perfil do corpo docente e técnico-administrativo.

A Parte II do PDI da UFAL consta a parte estratégica do documento, com os anseios que a Universidade deseja conquistar. Nessa seção são apresentados os propósitos, a declaração de princípios, macro prioridades, missão, visão, objetivos, projetos institucionais e análise ambiental. A análise ambiental contempla, inclusive, o ambiente externo, com as oportunidades e ameaças, e o ambiente interno, com os pontos fortes e fracos.

Complementar à Parte II do PDI, que trata da estratégia da UFAL, o final do documento apresenta o plano detalhado das ações da UFAL para o futuro, discriminando ações e a descrição das atividades a serem implementadas para atender as cinco macro prioridades geradas na Parte II. Essas ações e atividades estão interligadas com os demais tópicos da parte estratégica elaborada.

A Parte III descreve o Projeto Pedagógico Institucional – PPI da UFAL, seção que discrimina as políticas e princípios para a graduação, pós-graduação e extensão, inclusive a avaliação destes.

A Parte IV do PDI apresenta o Plano de Desenvolvimento dos Servidores, ou seja, dos docentes e técnico-administrativos. São indicados as diretrizes e princípios, conceitos, plano de desenvolvimento da carreira, capacitação, avaliação de desempenho e modelo de alocação de vagas a partir do dimensionamento das necessidades institucionais.

O Programa de Reestruturação da UFAL é tratado na Parte V, que apresenta seis grandes questões, como a ampliação da oferta de educação superior e a reestruturação acadêmico-curricular. Dessas seis grandes questões, elenca-se desejos e problemas diagnosticados, com uma descrição destas, para então, estipular para cada uma, metas a serem alcançadas e estratégias para alcançar a meta.

A última Parte, VI, são propostas da UFAL para que esta seja contemplada no Programa de Apoio à Pós-Graduação das Instituições Federais de Ensino Superior, e assim, consiga obter maiores recursos que desenvolvam a pós-graduação. Para tanto, o PDI traça metas e objetivos estratégicos para o quadriênio, buscando o convencimento de órgãos fomentadores, como a CAPES, em se sensibilizar com as ideias da instituição.

4.2 Universidade Federal da Grande Dourados

A Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, dirigida pelo Reitor Damião Duque de Farias, ofereceu 31 cursos de graduação em 2011, matriculando 4.872 alunos, além de 17 cursos de pós-graduação stricto sensu a outros 462 acadêmicos (UFGD, 2008). Atuam na universidade 378 docentes efetivos e 1.279 técnico-administrativos, sob um orçamento empenhado em 2011 de R\$95.190.608,00, conforme a Lei Orçamentária Anual. (MPOG, 2012). O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFGD está disponível em seu endereço eletrônico, tendo como data de criação janeiro de 2008, e com período de vigência de 2008 a 2012 (UFGD, 2008).

Preliminarmente, o PDI da UFGD faz uma apresentação da instituição e do próprio documento, com o histórico da criação da universidade e das intenções do plano, que procurou “[...] esboçar de modo coerente e pormenorizado os programas e as ações que a Instituição desenvolverá nos próximos cinco anos (2008/2012) e que responderão à imensa demanda social e política apresentada no parágrafo anterior.” (PDI, p.4). Após, tem-se a introdução, que faz uma explicação do que é um PDI e quais os seus papéis.

O Perfil Institucional é o primeiro capítulo, contemplando a missão, visão e valores da UFGD, passando por seu histórico, planejamento estratégico, objetivos e metas da instituição. Nesta seção inicia os temas estratégicos do PDI, explicitando como ocorreu o processo de construção da visão estratégica para os cinco anos, com participação de diversos atores institucionais, análise do ambiente interno e externo, elaboração da matriz SWOT e finalizando no estabelecimento de soluções e projetos estratégicos. Duas extensas tabelas foram criadas apontando problemas, indicadores e soluções estratégicas para a UFGD.

O segundo capítulo trata do Projeto Pedagógico Institucional, abordando assuntos como inserção regional, políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão e responsabilidade social. O capítulo três, Implementação da Instituição e Organização Acadêmica, apresenta os cursos em funcionamento, o cronograma de implantação e desenvolvimento de outros cursos, plano de atendimento às diretrizes pedagógicas, inovações, oportunidades diferenciadas de integralização dos cursos e avanços tecnológicos.

Os capítulos quatro, cinco e seis detalham, respectivamente, sobre o corpo docente, técnico-administrativo e discente da UFGD, elencando formas de acesso, políticas de qualificação e plano de carreira dos servidores, organização estudantil e acompanhamento dos egressos.

O capítulo sete fala da Organização Administrativa, apresentando a estrutura organizacional, o organograma institucional, órgãos colegiados e de apoio e relação e parcerias com a comunidade. A Auto-Avaliação Institucional é o tema do capítulo oito, explicitando as diretrizes, metodologia e formas de participação da auto avaliação da UFGD, bem como as formas de utilização dos resultados encontrados.

A Infraestrutura Física e Instalações Acadêmicas, no capítulo nove, detalha sobre os laboratórios de informática e outros 56 específicos, equipamentos e acervo bibliográfico. O capítulo dez especifica o atendimento às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais, incluindo um plano de promoção de acessibilidade e atendimento prioritário. O último capítulo, onze, traz o demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira.

4.3 Universidade Federal do Maranhão

A Universidade Federal do Maranhão – UFMA é dirigida pelo Reitor Natalino Salgado Filho, e ofereceu 73 cursos de graduação a 17.642 alunos em 2011, promovidos por 1.374 docentes e 2.194 técnico-administrativos efetivos (UFMA, 2012b). O orçamento empenhado no mesmo ano foi de R\$442.445.368,00, conforme disposto na Lei Orçamentária Anual (MPOG, 2012). A UFMA possui um PDI recente, disponível em seu endereço eletrônico, com vigência de 2012 a 2016 (UFMA, 2012a).

O PDI da UFMA é estruturado em 14 capítulos, sendo o primeiro a sua Introdução, que fala brevemente do que vem ser um PDI e de a Universidade estar sempre em construção. Dessa forma, “A Universidade Federal do Maranhão é obra em construção. [...] Então, este PDI é, em relação ao futuro, ponto de partida.” (PDI, p.9).

O capítulo 2 é a Identificação da UFMA em três páginas, com o histórico em uma página e meia e as demais com nome, bases legais de criação, histórico, missão, objetivos e áreas de atuação acadêmica. O capítulo seguinte, Diretrizes de Gestão, apresenta em duas páginas e em tópicos, os eixos de ação acadêmica, administração e estrutura, assistência estudantil, articulação institucional e infraestrutura física.

O Ensino é abordado no capítulo quatro, nos níveis de graduação, pós-graduação e ensino a distância, apontando a situação atual, diretrizes e cronogramas de desenvolvimento, além do ensino técnico e profissionalizante e programas especiais de formação de professores. Os capítulos cinco e seis tratam, respectivamente, da pesquisa e da extensão, evidenciando a situação atual, diretrizes e cronogramas de desenvolvimento.

O Corpo Docente e Pessoal Técnico-administrativo está no capítulo sete, que aponta regimes e legislação e um quadro de expansão. O Corpo Discente é tema do capítulo oito, que trata da política de atendimento e assistência, apoio pedagógico e financeiro, organização estudantil e acompanhamento de egressos.

Os capítulos nove e dez abordam a Organização acadêmica e administrativa e a Infraestrutura, respectivamente, detalhando os órgãos executivos e deliberativos, organograma, e a infraestrutura predial, de tecnologia da informação e bibliotecas.

O capítulo onze contempla Orçamento e Finanças, com a sustentabilidade financeira, gestão orçamentária, captação de outros recursos e fundações de apoio. Relações internacionais e Avaliação Institucional é tratado de maneira breve e em meia página cada, nos capítulos doze e treze respectivamente. Apesar de possuir Anexos, os mesmos não estão no arquivo disponível no endereço eletrônico da UFMA.

4.4 Universidade Federal de Minas Gerais

A UFMG é a universidade mais antiga dentre as pesquisadas neste trabalho, possuindo em 2011, 75 cursos de graduação, ofertados a 28.017 alunos, além de 7.276 alunos de pós-graduação. Compõe o corpo efetivo de servidores, 2.593 docentes e 4.820 técnico-administrativos (UFMG, 2012). O orçamento empenhado no mesmo ano, conforme Lei Orçamentária Anual, foi de R\$1.140.296.359,00 (MPOG, 2012). O PDI válido da UFMG compreende o período de 2008 a 2012, estando disponível em seu endereço eletrônico.

O PDI inicia com uma apresentação, contextualizando o cenário da educação superior no país, e o papel da UFMG frente a um contexto de expansão das universidades. Dessa forma, propondo o PDI em questão, a UFMG “[...] tem em vista a reafirmação dos valores que pautam sua ação e o estabelecimento de metas que venham a contribuir para sua permanente qualificação.” (PDI, p.5). Após, segue uma nota explicativa do que vem a ser um PDI e uma breve descrição de sua construção.

Perfil Institucional é o tema do capítulo um, que discrimina as finalidades, missão, histórico, princípios institucionais, áreas de atuação, estrutura organizacional, inserção na sociedade e controle social. O capítulo dois inclui o Planejamento Didático-Pedagógico, detalhando o Projeto Pedagógico Institucional, a organização acadêmica e as políticas de equalização de oportunidades.

O capítulo três foca a Gestão e Planejamento Institucionais, elencando a política de pessoa, infraestrutura e gestão orçamentária e financeira. Planejamento e Gestão da Inovação é abordado no capítulo quatro, onde encontra-se sobre o Instituto de Estudos Avançados Transdisciplinares, a educação a distância e produção, inovação e transferência de tecnologias.

Planejamento e Gestão das Interações Institucionais, no capítulo cinco, trata da cultura, esporte e lazer, assuntos estudantis, divulgação científica, comunicação, editora e cooperação institucional. Por fim, no capítulo seis, a Política de Avaliação Institucional é trabalhada com o acompanhamento e avaliação do desempenho institucional, avaliação das atividades de planejamento e gestão e impactos da avaliação. Como anexo, é apresentado uma série de objetivos para todas as dimensões tratadas nos capítulos, dispondo em quadros, metas e cronogramas de execução.

4.5 Universidade Federal do Pará

A gestão em vigência é a do Reitor Carlos Edilson de Almeida Maneschy, iniciada em 2009 e com término em 2013. Sob seu reitorado, em 2011, a UFPA possuía 34.525 alunos de graduação distribuídos em 541 cursos de graduação nos 11 campi. Há também 57 programas

de pós-graduação stricto sensu, ofertados para 3.406 acadêmicos, que interagem com 2.634 docentes e 2.304 técnico-administrativos efetivos (UFPA, 2012). O orçamento empenhado no mesmo ano foi de R\$801.552.309,00, de acordo com a Lei Orçamentária Anual (MPOG, 2012). O PDI possui período de vigência de 2011 a 2015 (UFPA, 2011).

O PDI da UFPA começa com o capítulo um, a Introdução, que contextualiza a realidade social, política e econômica do estado do Pará. Apresentando as bases para a elaboração do PDI, preocupa-se em demonstrar o quão participativo foi a construção do documento, bem como que suas intenções não se restringem apenas em atender os requisitos do MEC, conforme pode ser observado no trecho que segue:

A UFPA construiu o Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 a partir de um processo de construção coletiva e, visando sua legitimação, mobilizou suas lideranças, utilizando questionários e encontros, colocou à disposição em seu site a versão preliminar, com objetivo de colher sugestões dos diferentes atores que mantêm alguma interação com a Instituição.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA propõe-se a ir além das diretrizes estabelecidas pelo MEC, apontando caminhos e perspectivas, a partir de uma avaliação crítica não somente das políticas de ensino, pesquisa e extensão, como também de suas rotinas institucionais, o que gerou a definição dos objetivos estratégicos e indicadores de resultados. (UFPA, 2011, p.18).

Dessa forma, o capítulo dois começa apresentando Cenários e Tendências Contemporâneas nas esferas nacional e internacional. Trata da missão da UFPA na Amazônia, fronteira subdesenvolvida com desigualdades sociais e impactos ambientais. Aborda o contexto do século XXI, da revolução técnico-científica e do ciberespaço, situando o Brasil e a educação superior, e o papel ativo que a UFPA vem assumindo no processo de intervenção na sociedade.

O Planejamento Estratégico na UFPA é tratado no capítulo três, elencando a missão, visão, princípios, mapa e objetivos estratégicos, painel de medição de desempenho, programas e projetos, monitoramento de indicadores, análise e avaliação estratégica e estrutura de gestão estratégica.

O capítulo quatro apresenta o Perfil Institucional, com histórico de implantação e desenvolvimento, natureza e finalidades institucionais. Gestão da Instituição é tema do capítulo cinco, que aponta as políticas de gestão e comunicação, responsabilidade social e socioambiental, além das parcerias com a comunidade.

A Organização Administrativa é enfocada no capítulo seis, contemplando a estrutura organizacional e os órgãos de apoio às atividades acadêmicas. O capítulo sete expõe o Projeto Pedagógico Institucional, com a inserção regional, princípios e políticas de ensino, pesquisa e extensão. O Cronograma de Implementação de Novos Cursos e Desenvolvimento da Instituição aparece na sequência, no capítulo oito.

Gestão de Pessoas é tema do capítulo nove, apresentando políticas de desenvolvimento, valorização, saúde e qualidade de vida, além de detalhar o perfil do corpo docente e técnico-administrativo. O capítulo aborda as Políticas de Atendimento aos Discentes, focando os estímulos à permanência, organização estudantil e acompanhamento dos egressos.

Infraestrutura física, biblioteca, laboratórios, recursos tecnológicos e acessibilidade são os itens trabalhados no capítulo onze, de Infraestrutura Física e Instalações Acadêmicas. O capítulo doze reserva-se para a Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional, enquanto que o capítulo treze apresenta os Aspectos Financeiros e Orçamentários e o último capítulo fala dos Hospitais Universitários.

4.6 Universidade de Brasília

A UnB, em 2011, contava com 26.759 alunos de graduação distribuídos em 105 cursos, além de 5.822 acadêmicos de pós-graduação *stricto sensu* nos 79 programas existentes. No mesmo ano, a força de trabalho da universidade foi de 2.296 docentes e 2.682 técnico-administrativo.). O orçamento empenhado, conforme a Lei Orçamentária Anual foi de R\$1.237.377.076,00 (MPOG, 2012).

A UnB não possui publicado um PDI até a finalização da pesquisa em 2013, desde o término da vigência do último, que foi de 2006 a 2010. Notícias publicadas no endereço eletrônico da própria universidade remetem que em 2011 a Diretoria de Planejamento, do Decanato de Planejamento e Orçamento, ainda estava recepcionando informações para a construção do PDI, entretanto, até fevereiro de 2013, houve publicação de um documento vigente (UNB, 2013).

Entretanto há outro documento que serviria de base à construção do PDI 2011-2015, denominado Bases do Planejamento Estratégico 2011 A 2015, Versão Preliminar, disponível no endereço eletrônico da UnB e datado de maio de 2011. Esse documento inicia com uma Apresentação, descrevendo a sua construção dentro da UnB e critérios que o fundamentaram, em especial, seu caráter estratégico. Assim, “O presente documento de definição de Bases Estratégicas e Táticas fundamenta a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para o período de 2011 a 2015 [...]” (UNB, 2011).

O capítulo um do documento traz os Elementos Básicos do Planejamento Estratégico da UnB, com seu foco de atuação, missão, visão, desafios estratégicos, valores, objetivos estratégicos, áreas estratégicas e projetos estratégicos institucionais. Na sequência, no capítulo dois, tem-se a Análise Situacional da UnB, ou Matriz SWOT, pontuando, por significância, e detalhando minuciosamente, todos os aspectos dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e as suas inter-relações.

Com base nas informações e conhecimentos gerados no documento, é que se pretendia elaborar o PDI. Em sua Conclusão, o documento já previa essa ação:

Esses elementos básicos de planejamento objetivam, ainda, orientar as áreas gestoras, na definição do planejamento, no nível tático, e as Unidades Acadêmicas e Administrativas, no nível operacional, constituindo-se, ao final, no documento Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, para o ciclo 2011 a 2015, com participação e envolvimento de toda a comunidade universitária, cuja conclusão está prevista para o mês de julho do corrente ano, para submissão à análise e aprovação final do Conselho Universitário. (UNB, 2011)

Pelos fatos expostos, não é possível definir se o PDI 2011-2015 seria também um planejamento estratégico, ou se este estaria inserido como capítulo naquele. De qualquer forma, é possível afirmar que o modelo do documento analisado é um planejamento estratégico, pois atende aos itens sugeridos por Pereira (2010), ou seja, possui missão, declaração de valores, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, mesmo que utilizando outros termos de definição. Não há semelhanças ao modelo de PDI proposto pelo MEC (BRASIL, 2007).

4.7 Universidade Federal do Amapá

Em 2011, a UNIFAP ofertava 27 cursos de graduação para 4.234 alunos, além de 4 programas de pós-graduação *stricto sensu* a 134 alunos. A universidade vem preenchendo um déficit histórico de programas de pós-graduação no estado do Amapá. Contribuem para o dia a dia da instituição, 285 docentes e 214 técnico-administrativos (UNIFAP, 2012), que teve empenhado, de acordo com a Lei Orçamentária Anual, um montante de R\$72.395.739,00

(MPOG, 2012). O PDI da UNIFAP foi publicado em 2010, para o período 2010 a 2014, estando disponível no endereço eletrônico da Universidade.

O documento inicia com uma Introdução contextualizando a UNIFAP no cenário educacional do estado do Amapá, e o papel do PDI frente aos rumos a se construir. Na sequência, no capítulo um, tem-se o Perfil Institucional, com o histórico, inserção regional, missão, finalidades, objetivos, área de atuação, responsabilidade social, políticas de ensino, pesquisa e extensão.

No capítulo dois é apresentado a Gestão Institucional, com a organização administrativa, de gestão de pessoal e políticas de atendimento aos discentes. Após, no capítulo três, tem-se a Organização Acadêmica, com a organização didático-pedagógica e oferta de cursos e programas.

A Infraestrutura aparece no capítulo quatro, detalhando a infraestrutura física, acadêmica, de comunicação e previsão de expansão no período de vigência do PDI. O último capítulo, cinco, trata da Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional, não havendo detalhamento nessa seção.

4.8 Universidade Federal de Santa Catarina

A professora Roselane Neckel é a atual reitora da UFSC, tendo iniciado a sua gestão em maio de 2012, com finalização em maio de 2016. Em 2011, a instituição possuía 29.177 alunos de graduação matriculados em 99 cursos, além de 58 programas de pós-graduação que cuidam de 6.821 acadêmicos. A força de trabalho foi de 1.924 docentes efetivos, e 3.005 técnico-administrativos (UFSC, 2012). No mesmo ano, o orçamento empenhado, conforme a Orçamento da União, foi de R\$ 844.004.762,00 (MPOG, 2012). O PDI da UFSC está disponível em seu endereço eletrônico, tendo sido aprovado em 2009, para o período de 2010 a 2014

O documento inicia com uma apresentação, onde expõe os fundamentos legais e a metodologia de elaboração e aprovação do PDI. Após, inicia com o capítulo um, Perfil Institucional, onde relata um breve histórico da UFSC, a missão, visão e valores, áreas de atuação acadêmica, como o ensino, pesquisa, extensão e cultura e arte, além dos objetivos institucionais.

O capítulo dois apresenta o Projeto Pedagógico Institucional, tratando da inserção regional, dos fundamentos da prática acadêmica, da organização didático-pedagógica, políticas para o ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte, e gestão, e da responsabilidade ética e social, o que contempla inclusão social, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional e patrimônio cultural.

Organização e Gestão é o tema do capítulo três, que aborda o desenvolvimento do ensino, sobre os servidores docentes e técnico-administrativos, sobre os discentes, gestão e planejamento institucional, comunicação interna e com a sociedade, infraestrutura, orçamento e finanças. O último capítulo, quatro, trata das Inovações e Interações Institucionais, contextualizando a UFSC no cenário em que as universidades são centros de pesquisa básica, aplicada e de desenvolvimento, além das interações da universidade no âmbito nacional e internacional, incluindo parcerias com outras instituições de educação, agências de fomento e intercâmbio.

5 DISCUSSÕES E CONCLUSÃO

Na Universidade Federal de Alagoas – UFAL, o modelo de PDI não segue o padrão proposto pelo MEC, separado por dez eixos. Entretanto, na estrutura encontrada é possível observar que nas partes analisadas, nove desses dez eixos são abordados pelo PDI, excetuando

os aspectos financeiros e orçamentários. Neste caso de uma estrutura diferente, mas contemplando qualitativamente os eixos exigidos pelo MEC, a UFAL utilizou de sua criatividade e liberdade no processo de elaboração, algo incentivado pelo próprio Ministério (BRASIL, 2007). Comparado ao modelo de planejamento estratégico adotado por Pereira (2010), observa-se que o PDI da UFAL contempla a maioria dos itens apresentados pelo autor, exceto a matriz FOFA. O atendimento desses itens é um indicativo que o PDI é um planejamento estratégico, além de ser um documento para atendimento de dispositivo legal.

Nesse sentido, o PDI da UFAL possui um modelo singular quando comparado aos sugeridos pelo MEC (BRASIL, 2007) e por Pereira (2010), mas atende aos critérios da legislação e ao mesmo tempo de um planejamento estratégico.

Quanto a Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, o modelo de PDI da UFGD basicamente segue o modelo sugerido pelo MEC, alterando em alguns momentos a ordem dos capítulos e acrescentando dois que não são sugeridos pelo MEC, sobre o corpo técnico-administrativo e atendimento às pessoas portadores de necessidades educacionais especiais. Portanto, todos os eixos sugeridos pelo Ministério foram contemplados, havendo inovação no modelo ao elaborar dois capítulos a mais. Considerando o modelo de planejamento estratégico proposto por Pereira (2010), o PDI da UFGD contempla todos os itens, não necessariamente nos termos utilizados pelo autor. Entretanto, o documento analisado aborda esses itens apenas como subtítulos do capítulo perfil institucional, não resgatando a parte estratégica nas demais seções.

Sendo assim, o PDI da UFGD segue o modelo do MEC (BRASIL, 2007), bem como possui um planejamento estratégico com todos os itens sugeridos por Pereira (2010). Entretanto, este último está inserido no PDI como um capítulo à parte, não sendo possível afirmar que o PDI como um todo é o planejamento estratégico da UFGD.

Na Universidade Federal do Maranhão – UFMA, o PDI apresenta todas as informações estruturadas em capítulos, assemelhando-se ao modelo do MEC (BRASIL, 2007), ao conter todos os itens recomendados pelo Ministério, mesmo que em poucos detalhes. No entanto inova ao apresentar outras seções, como a parte que trata dos servidores técnico-administrativos.

Em relação ao modelo de planejamento estratégico trabalho por Pereira (2010), o PDI da UFMA apresenta apenas a missão, carecendo dos demais aspectos propostos pelo autor. Portanto, o PDI da UFMA não é e nem contempla um planejamento estratégico sob uma perspectiva teórica.

O PDI da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, comparado ao modelo proposto pelo MEC (BRASIL, 2007), não segue a estrutura sugerida, mas contempla todos os eixos exigidos pelo Ministério, acrescentando outros tópicos também importantes, como a Gestão e Planejamento da Inovação. Dessa forma, o PDI da UFMG foi além do recomendado pelo MEC, sendo criativo ao criar novos temas. Em relação ao modelo de planejamento estratégico proposto por Pereira (2010), o PDI atende apenas ao item missão, carecendo dos demais. Dessa forma, o documento não é e não contempla um planejamento estratégico sob uma perspectiva teórica.

Na Universidade Federal do Pará – UFPA, o documento analisado não segue exatamente o modelo proposto pelo MEC (BRASIL, 2007), mas atende e contempla todos os eixos exigidos. O plano em questão altera a ordem ou os termos dos itens que compõe o modelo do Ministério, mas os descreve em todos os aspectos. O PDI da UFPA extrapola, inova e torna-se criativo ao contemplar outros temas além do exigido legalmente, como Cenários e Tendências Contemporâneas, Planejamento Estratégica na UFPA e Hospitais Universitários.

Em relação ao modelo de planejamento estratégico de Pereira (2010), o PDI da UFPA apresenta missão, declaração de valores, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa,

análise interna, matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Em muitos momentos, no entanto, adota terminologias diferentes e não trabalha na sequência proposta por Pereira (2010). O planejamento estratégico é tratado apenas no início do PDI, não havendo outras menções nos demais capítulos. Dessa forma, o documento não é um planejamento estratégico, mas o possui incorporado como um dos seus capítulos.

Já a Universidade de Brasília – UnB, não é possível definir se o PDI 2011-2015 seria também um planejamento estratégico, ou se este estaria inserido como capítulo naquele. De qualquer forma, é possível afirmar que o modelo do documento analisado é um planejamento estratégico, pois atende todos os itens sugeridos por Pereira (2010, mesmo que utilizando outros termos de definição. Não há semelhanças ao modelo de PDI proposto pelo MEC (BRASIL, 2007).

Na Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, o PDI da busca seguir o modelo do MEC (BRASIL, 2007), mas o faz de maneira incompleta. Não contempla os eixos Projeto Pedagógico Institucional, Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos e os Aspectos Financeiros e Orçamentários. Não é observado inovação ou criatividade na estrutura do modelo do documento, mas o preenchimento incompleto das informações do modelo de PDI proposto pelo MEC. Em relação ao planejamento estratégico, seguindo o modelo proposto por Pereira (2010), é possível afirmar que o PDI da UNIFAP não é um planejamento estratégico, pois não atende aos itens elencados pelo autor.

E por fim, o PDI da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, na perspectiva do modelo sugerido pelo MEC, não segue o padrão proposto, mas atende a todos os eixos exigidos, ou seja, apesar de uma estrutura diferente, a inovação do modelo contempla qualitativamente os eixos necessários. No que tange ao planejamento estratégico, seguindo o modelo recomendado por Pereira (2010), observa-se que o PDI da UFSC não contempla a maior parte dos itens apresentados pelo autor. O não atendimento desses itens é um indicativo de que o PDI não é um planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. Decreto Presidencial nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 88, 10 maio. 2006. Seção 1, p. 06.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 72, 15 abr. 2004. Seção 1, p. 03.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27.834.

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: 28 ago. 2012.

CARDOSO, Wille Muriel. *O impacto do plano de desenvolvimento institucional na profissionalização das instituições privadas de ensino superior*. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução por Magda Lopes. Consultoria, supervisão e revisão técnica por Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. *Metodologia científica: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.
- MARTINS, Carlos Benedito. Uma reforma necessária. *Educação e Sociedade*, p. 1001-1020, v. 27, n. 96, Especial, out. 2006.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MPOG, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Projeto de lei orçamentária exercício financeiro 2013*. volume V. Brasília, DF: Secretaria de Orçamento Federal, 2012. Acesso em: 28 jan. 2013. Disponível em:
<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/ploa2013/Volume_5.pdf>
- MURIEL, Roberta. *Plano de desenvolvimento institucional – PDI: análise do processo de implantação*. Brasil: Editora Hoper, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. A pós-graduação e o desenvolvimento sócio-econômico: análise da gestão pública para a educação por meio dos orçamentos públicos federais. *Revista do CCEI*, v. 15, n. 28, p. 132-152, ago. 2011.
- UFAL, Universidade Federal de Alagoas. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2008-2012*. Maceió: UFAL, 2008. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:
<http://www.ufal.edu.br/transparencia/relatorios/planejamentos/plano-de-desenvolvimento-institucional/PDI_2008_2012.pdf>.
- UFAL, Universidade Federal de Alagoas. *Relatório de gestão do exercício de 2011*. Maceió: UFAL, 2012. Acesso em: 17 out. 20058. Disponível em:
<<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4372342&seAbrirDoCNoBrowser=1>>.
- UFGD, Universidade Federal da Grande Dourados. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2008-2012*. Dourados: UFGD, 2008. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:
<<http://www.ufgd.edu.br/reitoria/pdi-ufgd>>.
- UFGD, Universidade Federal da Grande Dourados. *Relatório de gestão do exercício de 2011*. Dourados: UFGD, 2012. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:
<<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4355371&seAbrirDoCNoBrowser=1>>.
- UFMA, Universidade Federal do Maranhão. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016*. São Luís: UFMA, 2012a. Acesso em: 19 out. 2012. Disponível em:
<http://www.ufma.br/arquivos/pdi_ufma_18_10_2012.pdf>.
- UFMA, Universidade Federal do Maranhão. *Relatório de gestão do exercício 2011*. São Luís: UFMA, 2012b. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:
<<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4355931&seAbrirDoCNoBrowser=1>>.
- UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2008-2012*. Belo Horizonte: UFMG, 2008. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:
<https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf>.

UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. *Relatório de gestão do exercício de 2011*. Belo Horizonte: UFMG, 2012. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4357523&seAbrirDoCNoBrowser=1>>.

UFPA, Universidade Federal do Pará. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015*. Belém: UFPA, 2011. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <http://www.portal.ufpa.br/docs/pdi_aprovado_final.pdf>.

UFPA, Universidade Federal do Pará. *Relatório de gestão do exercício de 2011*. Belém: UFPA, 2012. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4328193&seAbrirDoCNoBrowser=1>>.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014*. Florianópolis: UFSC, 2010. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <<http://pdi.paginas.ufsc.br/files/2011/03/PDI-2010-2014.pdf>>.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. *Relatório de gestão 2011*. Florianópolis: UFSC, 2012. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4302702&seAbrirDoCNoBrowser=1>>.

UNB, Universidade de Brasília. *Bases do planejamento estratégico 2011 a 2015*. Brasília: UnB, 2011. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/documentos/Bases_2011-2015_preliminar.pdf>.

UNB, Universidade de Brasília. *Relação de documentos de planejamento da UnB*. Brasília: UnB, 2013. Acesso em: 07 fev. 2013. Disponível em: <<http://www.dpo.unb.br/pdi.php>>.

UNB, Universidade de Brasília. *Relatório de gestão do exercício de 2011*. Brasília: UnB, 2012. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4358204&seAbrirDoCNoBrowser=1>>.

UNIFAP, Universidade Federal do Amapá. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014*. Macapá: UNIFAP, 2010. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/pdi/files/2010/05/pdi-2010-2014.pdf>>.

UNIFAP, Universidade Federal do Amapá. *Relatório de gestão do exercício de 2011*. Macapá: UNIFAP, 2012. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4357237&seAbrirDoCNoBrowser=1>>.