



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



AVALIAÇÃO DO APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Gabriela G. de Lima Beck

Universidade Federal De Santa Catarina

g.beck@hotmail.com

Roberta Matos

Universidade Federal De Santa Catarina

robertasmts@gmail.com

Alexandre Bittencourt Colle

Universidade Federal De Santa Catarina

alexandre_colle@hotmail.com

RESUMO

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES). Tal documento é exigido por lei para todas as Instituições Federais de Ensino Superior. Dessa forma, delineou-se como objetivo geral deste artigo analisar como se estabeleceu a estrutura e elaboração do PDI 2020-2024 da Universidade Federal de Santa Catarina, no intuito de verificar as mudanças em relação ao documento de 2015-2019. Para tanto, foram definidos como objetivos específicos: descrever o PDI da UFSC referente ao período de 2015-2019 e o projeto de elaboração do PDI 2020-2024, bem como realizar uma comparação entre os métodos utilizados para a elaboração dos referidos documentos com a finalidade de identificar melhorias e aprimoramento do processo. Trata-se de um estudo de caso, de caráter descritivo e natureza qualitativa, que fez uso de pesquisa bibliográfica e análise documental como instrumentos de pesquisa. Obteve-se como resultados a descrição do PDI da UFSC do ano de 2015 e do projeto 2020, bem como a descrição de suas metodologias de elaboração, além das principais melhorias encontradas no processo.

Palavras chave: PDI, planejamento, gestão universitária.

1. INTRODUÇÃO

As políticas públicas e os debates acadêmicos, no que tange à avaliação na educação superior, têm-se centralizado, especialmente, nas diferentes compreensões de avaliação e de universidades. Educadores que vêm trabalhando esta questão (DIAS SOBRINHO, 1995; RISTOFF, 1995; SGUISSARDI, 1997; AFONSO, 2000; BELLONI et al., 2003), no Brasil e no exterior, estabelecem um contraste entre uma perspectiva de controle e regulação, atribuída ao Estado, e outra de avaliação institucional voltada para a transformação acadêmico-crítica, defendida por representantes da comunidade universitária. (SEGENREICH, 2005). Por força da lei de 2004 (BRASIL, 2004) as universidades foram obrigadas a elaborar um documento de planejamento, chamado de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. De acordo com suas diretrizes:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o 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. (BRASIL, 2002, P. 2).

Cabe destaque para a lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 a qual instituiu o SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -, o qual determina que a avaliação da educação superior brasileira deve cumprir-se como sistema, tendo como base tais pontos: avaliação institucional interna e externa abrangendo a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos; caráter público; respeito à identidade e à diversidade de instituições e cursos; participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo e da sociedade civil. Possui dez dimensões, que são: missão e PDI; política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; responsabilidade social; comunicação com a sociedade; políticas de pessoal; organização e gestão; infraestrutura física; planejamento e avaliação; políticas de atendimento aos estudantes; sustentabilidade financeira. (SOBRINHO, 2008).

De acordo com as diretrizes do PDI, a sua elaboração poderá ser realizada de forma livre pelas instituições de ensino superior, com o intuito de que as mesmas exercitem sua criatividade e liberdade no processo de elaboração. No entanto os eixos temáticos devem seguir um padrão para que possam ser tomados como referenciais em futuras análises as quais se realizarão por comissão designada pela SeSu/MEC, para este fim. (BRASIL, 2002). Diante desse contexto, a presente pesquisa se propõem a responder a seguinte questão: como se deu a estrutura e elaboração do PDI 2020 da Universidade Federal de Santa Catarina em relação ao documento de 2015-2019? Para tanto, utilizou-se como documentos de análise o PDI da UFSC referente ao período de 2015-2019 e o projeto de elaboração do PDI 2020-2024. A partir desta pergunta de pesquisa foi definido como objetivo geral analisar como se estabeleceu a estrutura e elaboração do PDI 2020 da Universidade Federal de Santa Catarina, no intuito de verificar as mudanças em relação ao documento de 2015. Para tanto, foram definidos como objetivos específicos: descrever o PDI da UFSC referente ao período de 2015-2019 e o projeto de elaboração do PDI 2020-2024, bem como realizar uma comparação entre os métodos utilizados para a elaboração dos referidos documentos no intuito de identificar melhorias e aprimoramento do processo. A presente pesquisa possui relevância acadêmica pois trata de um tema fundamental relacionado à gestão das universidades, além de relatar o processo de estruturação dos documentos no intuito principal de identificar se existem melhorias na elaboração desses.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Universitária

Para Schlickmann (2013) a administração universitária pode ser conceituada, englobando o conceito de Stoner e Freeman (2000) e o conceito de universidade estabelecido pela LDB/1996 como: processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano. (SCHLICKMANN, 2013).

Para Rizzatti (2002) as universidades são organizações complexas. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Por ser uma instituição diferenciada, a universidade, em particular a pública, enfrenta a necessidade de romper com o atual modelo que a torna rígida, embora sejam difíceis as condições para enfrentar esse desafio, que requer transformações profundas ao invés de ações superficiais, além de um intenso pensamento estratégico. (SANTOS, 1999). A formulação de estratégia, nesse sentido, descreve o salto da organização de uma fase para outra. Assim, o processo é encarado como de transformação, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre mudança estratégica. (MINTZBERG, 2001).

Para Meyer Jr (2014) as universidades exercem um papel fundamental na sociedade. Por esta razão seu desempenho merece maior atenção de pesquisadores e praticantes da administração universitária. Fatores decorrentes de sua complexidade organizacional como ambiguidade de objetivos, estrutura decisória colegiada, pluralidade de interesses, transmissão e produção do conhecimento e aprendizado como também a promoção de valores humanos, diante de recursos cada vez mais escassos requerem uma administração adequada e teoria própria. (MEYER JR, 2014). Ainda conforme o autor “administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização.” (MEYER JR, 2014, P. 13).

2.2 Planejamento estratégico e o PDI

Planejamento estratégico é um processo intencional de mudança organizacional, através do qual uma organização, partindo da análise do ambiente externo e de sua situação interna, define sua missão e especifica seus objetivos e metas, bem como as táticas e meios para alcançá-los num certo intervalo de tempo. Assim sendo, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta de intervenção na realidade que, se bem utilizada, constitui instrumento fundamental para o desenvolvimento das organizações. Por outro lado, ao exigir para sua correta utilização o engajamento consentido do coletivo organizacional, caracteriza-se essencialmente como um processo de ação gerencial de cunho eminentemente participativo e democrático. (BORGES E ARAUJO, 2001).

De acordo com Pereira (2010, p.47) planejamento se define da seguinte maneira:

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. (PEREIRA, 2010, P.47).

Ainda, para Colombo (2004, p. 78) o “planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino”. Para Rizzatti e Rizzatti Jr (2005) o planejamento funciona como um processo lógico

que ampara o comportamento humano racional na execução de atividades intencionais voltadas para o futuro. De acordo com Picchiali (2012) o planejamento estratégico possui algumas características importantes como a de estabelecer a direção, focalizar o esforço, determinar a organização e muni-la com consistência necessária. Neste cenário o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – aparece como um elemento de extrema valia no campo do planejamento estratégico das universidades. Salienta-se que fazer planejamento é uma atividade política, visto que os problemas e os desafios organizacionais e gerenciais são maiores do que a técnica de planejamento possa resolver sozinha.

Foi em meados de 2002 que a gestão do Ministro da Educação do governo anterior, aumentou a pressão no sentido de estabelecer uma obrigatoriedade de recondição das universidades e centros universitários que resultou na Resolução CNE/CES 23, de 5 de novembro de 2002. Destaca-se que em seu artigo 2º está nitidamente confirmada a centralidade e abrangência atribuída ao PDI como ferramenta de planejamento e avaliação: o recondição de universidades e centros universitários deverá ser centralizado na avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI de cada instituição e nos critérios vigentes da avaliação institucional, propiciando equilíbrio entre critérios objetivos e subjetivos de avaliação de qualidade, de maneira a abranger agilidade no processo, progressividade de objetivos fixados e eficácia e eficiência nas análises construtivas dos desempenhos institucionais, ao longo de períodos pré-determinados. (SEGENREICH, 2005).

Em relação ao PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) o mesmo 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. (BRASIL, 2007, S/P).

A próxima seção irá abordar sobre o papel e as principais características do Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Públicas Federais.

2.3 O PDI nas Instituições Federais de Ensino Superior

O PDI tem suas raízes em duas atribuições definidas pela LDB que são de competência do MEC: credenciamento e avaliação institucional. (BRASIL, 1996). Como em vários outros aspectos, a LDB enunciou estas atribuições, deixando seu detalhamento operacional para regulamentação posterior. Entretanto, essa regulamentação somente viria, de forma mais clara, cinco anos depois, através do Decreto 3860 de 9 de julho de 2001 (BRASIL, 2001), que introduziu de modo terminante a figura do PDI como : um dos elementos do processo de credenciamento de IES – Centros Universitários (art.11) e Institutos Superiores de Educação (art.14) - sem mencionar explicitamente as universidades; ou como um dos 11 itens a serem considerados na avaliação institucional das IES (art. 17), incluindo as universidades.

O Decreto 9.235/2017 apresenta os elementos mínimos exigidos no PDI das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação no sistema federal de ensino. São eles:

I. Missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso; II - projeto pedagógico da instituição, que contemplará, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão; III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com detalhamento das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da possibilidade de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância; IV - organização

didático-pedagógica da universidade, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos; V - disponibilidade de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso; VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos meios para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas relacionadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a oportunizar a articulação com o mercado de trabalho; VII - organização administrativa da universidade e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de auto avaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das atividades de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, comprovada a capacidade de atendimento dos cursos a serem disponibilizados; VIII - projeto de acervo acadêmico em forma digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais; IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que definirá: a) com relação à biblioteca: 1. Acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia; 2. Métodos de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; 3. Espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico- administrativo e serviços oferecidos; e b) com relação aos laboratórios: instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e a serem obtidos, com a identificação de sua relação pedagógica com os cursos previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras; XI - oferta de educação a distância, especificadas: a) sua abrangência geográfica; b) relação de polos de educação a distância previstos para a validade do PDI; c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação a distância, em acordo com os cursos a serem ofertados; d) descrição dos métodos e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos; e e) previsão da capacidade de atendimento do público-alvo. (BRASIL,2017).

3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa. Para Lincoln e Denzin (1994) pesquisa qualitativa é multimetodológica em relação ao seu foco, abrangendo enfoques interpretativos e naturalísticos dos temas. Denota-se que o investigador qualitativo analisa fatos em seu ambiente natural, objetivando dar sentido ou compreender os fenômenos segundo o significado que as pessoas lhe atribuem. Além disso, refere-se a um estudo qualitativo com viés documental quanto aos meios (VERGARA, 2007), uma vez que utilizou como referência os documentos oficiais de planejamento estratégico de uma IES: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do período de 2015-2019 e o projeto do PDI 2020-2024.

Quanto a sua caracterização, sua natureza é básica. Schwartzman (1979) delinea que a pesquisa básica é aquela que acumula conhecimentos e informações que podem eventualmente levar a resultados acadêmicos ou aplicados importantes, mas sem fazê-los diretamente. Classifica-se como descritiva no que tange aos seus fins, pois possui como principal objetivo a descrição da elaboração do PDI 2020-2024 em relação ao PDI 2015-2019.

Dessa forma, como instrumentos de coleta de dados, utilizou-se das referências bibliográficas e pesquisa documental como fontes de dados, e para a análise desses dados, foi utilizada a análise de conteúdo, a qual, de acordo com Vergara (2013) refere-se ao estudo de textos, documentos e verbalizações orais. Foi utilizado como recorte de pesquisa dois PDIs, sendo os referentes aos anos de 2015 e 2020 (projeto).

4. RESULTADOS

4.1. Os PDI's de 2015 e o projeto 2020 da UFSC

O PDI de 2015 abrangeu o período de 2015-2019 e se manteve com a mesma estruturação do PDI anterior, que é disposta conforme os seguintes capítulos: perfil institucional, projeto pedagógico institucional, organização e gestão, e, por fim, perspectivas quanto a inovações e interações institucionais da universidade.

No que tange ao ensino, os níveis de formação da universidade vão desde o ensino básico, passando pela graduação até a pós-graduação. O Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI) e o Colégio Aplicação (CA) são as unidades correspondentes ao ensino básico da UFSC, contemplando mais de 1.200 alunos, com a garantia de inclusão de 5% do total destas vagas aos alunos com deficiências. Já a comunidade discente dos cursos superiores de graduação da UFSC é composta por mais de 30 mil alunos regularmente matriculados nas modalidades presencial e à distância, em 117 cursos de diferentes modalidades. Em 2013, 2.675 alunos da UFSC concluíram seus cursos de graduação e, para o ano de 2014, previa-se mais de 3.100 alunos concluintes nos diversos cursos da instituição. Na pós-graduação *stricto sensu*, a UFSC ofertava 66 programas de pós-graduação em 2009, passando para 74 em 2014.

Em relação à pesquisa, a UFSC destaca-se entre as dez melhores universidades do país em todas as avaliações realizadas. De acordo com o PDI, isso deve-se à qualidade dos seus grupos de pesquisa e programas de pós-graduação, através de projetos de grande vulto obtidos por esses grupos, tais como: INCT, PRONEX, FINEP e RHAIE, além das inúmeras parcerias nacionais e internacionais nas quais estão envolvidos. No que cabe à extensão, ao longo de 2013, foram registradas no sistema NOTES/SIRAEX 10.380 ações de extensão na UFSC e emitidos mais de 70 mil certificados da área. Por fim, em relação à cultura, o documento destaca o papel da Secretaria de Cultura da UFSC (SeCult) no que diz respeito ao incentivo à produção e ao empreendimento cultural, artístico e científico através de editais para a concessão de bolsas, recursos financeiros e para o uso dos espaços culturais sobre sua administração. Destacam-se os seguintes programas: BOLSA CULTURA, PROCULTURA, e o EDITAL ESPAÇO VIVO.

O segundo capítulo discorre sobre o projeto pedagógico institucional da UFSC, que abrange os seguintes itens: 1) forma como a instituição insere-se regionalmente, em especial no Estado de Santa Catarina, 2) princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas e a organização didático-pedagógica da universidade; 3) as políticas, objetivos e metas para as diferentes áreas de atuação da universidade para o período de vigência do PDI e, 4) a síntese de várias metas no contexto do atendimento da responsabilidade social da UFSC. Em relação aos objetivos, destacam-se os seguintes no que tange ao ensino: assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica, institucionalizar ações inovadoras nos projetos pedagógicos em todos os níveis de ensino e estabelecer uma política de acessibilidade educacional. No que diz respeito à pesquisa: promover a implantação de estruturas inovadoras de pesquisa e ampliar a internacionalização das atividades da UFSC. Extensão: promover aprimoramento contínuo das ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária. Cultura, arte e esporte: ampliar o ambiente cultural e esportivo da UFSC para aperfeiçoar a

formação do ser humano, ampliar as ações da UFSC como um centro de integração e valorização e difusão das artes, da cultura e do esporte. Gestão: aprimorar a gestão organizacional, adequar a infraestrutura e sua gestão às demandas da atualidade.

O terceiro capítulo, organização e gestão, dispõe sobre a estrutura de gestão da UFSC, traz a descrição dos órgãos que compõem o seu organograma, bem como suas metas e objetivos para o período que abrange este PDI. Este capítulo discorre também sobre as características da comunidade universitária, compondo seções como por exemplo: perfil docente, plano de carreira, corpo docente substituto, corpo discente, e, perfil técnico-administrativo. Como destaque das metas em relação a esse último, cabe citar: promover mecanismos de disseminação do conhecimento obtido em ações de capacitação entre os servidores, elaborar e executar o mapeamento de processos administrativos no ambiente da SEGESP, propor criação e revisão nas regulamentações internas sobre os processos inerentes à área de gestão de pessoas, desenvolver um programa de acolhimento, acompanhamento e orientação do servidor, a partir de sua entrada na UFSC, durante e após o estágio probatório e aproximar a SEGESP aos campi da UFSC, reduzindo as limitações decorrentes da distância geográfica entre o campus de Florianópolis e os demais.

Além dos itens acima citados, este capítulo discorre também sobre os órgãos de planejamento da universidade, o processo de comunicação da mesma com a sociedade através do jornalismo, das relações públicas, e da TV UFSC. Ouvidoria, infraestrutura, órgãos suplementares, laboratórios e biblioteca também são descritos neste capítulo. Por fim, descreve-se sobre o orçamento da universidade. O capítulo 4 aborda o tema inovações e interações institucionais.

Já no que tange ao projeto do PDI 2020-2024, o primeiro capítulo apresentará um breve histórico da UFSC, bem como os contextos político, social, cultural, econômico em que a mesma está inserida, missão, visão, valores, diretrizes e princípios da instituição. Na sequência são apresentadas as áreas de atuação da UFSC de acordo com suas atividades fim (ensino, pesquisa e extensão), com a transversalidade de outras 7 áreas. A seguir é apresentado quadro I que ilustra a alocação dos setores de acordo com as áreas fim e transversais da UFSC:

Quadro I - Áreas fim e transversais

Áreas Fim		
Ensino	Pesquisa	Extensão
Prograd, Propg e Sead	Propesq e Propg	Proex
Áreas Transversais		
Cultura e Arte	Esporte, Lazer e Saúde	Inovação e Empreendedorismo
Secarte	Sesp e Prodegesp	Sinova
Internacionalização	Sustentabilidade	Inclusão Social e Diversidade
Sinter	Gabinete da Reitoria/CGA	SAAD
Interdisciplinariedade		
Gabinete da Reitoria		

Fonte: material elaborado pelos autores, 2019.

O capítulo II irá descrever a metodologia utilizada para elaboração do presente PDI, como se deu a criação da comissão instituída para tal, processo de aprovação do referido documento bem como atualização do mesmo. O terceiro capítulo abrangerá o projeto pedagógico institucional, contextualizando a inserção regional em que a universidade está inserida, os fundamentos da prática acadêmica, políticas das áreas afins e objetivos das áreas fim os quais se relacionam com as áreas transversais citadas anteriormente. Dessa forma, os objetivos foram subdivididos em metas às quais foram distribuídas da seguinte maneira: ensino, pesquisa e extensão; cultura e arte; saúde, esporte e lazer; inovação e empreendedorismo; internacionalização; sustentabilidade; inclusão social e diversidade; e interdisciplinaridade.

O quarto capítulo dissertará sobre a organização administrativa da universidade, contemplando organograma da UFSC, descrição da composição da administração superior – órgãos deliberativos centrais, órgãos executivos centrais e órgãos suplementares. Por fim serão descritas as unidades universitárias compostas pelos órgãos deliberativos setoriais e executivos setoriais. O capítulo V abordará a organização didático-pedagógica, ao apresentar os órgãos que compõem tal organização (câmaras, secretarias e pró-reitorias) bem como a educação básica, o ensino superior, a pós-graduação e a educação a distância. O capítulo VI dissertará sobre a comunidade universitária, descrevendo o perfil docente, perfil técnico-administrativo, terceirizados, e corpo discente. No que tange a este último, são descritos os programas de apoio pedagógicos, as ações de estímulo à permanência estudantil, a organização estudantil e a forma como se dá a relação com os egressos.

O capítulo sete relatará sobre a gestão da UFSC, definindo seus objetivos, os quais apresentarão-se baseados em 6 áreas transversais que são: pessoas, estrutura, tecnologias, planejamento, monitoramento e avaliação e orçamento. Ademais, trará a descrição do planejamento e autoavaliação da instituição, que serão elaborados pela SEPLAN – Secretaria de Planejamento da UFSC. Esses serão subdivididos em Órgãos de planejamento, ciclo de planejamento, mapa estratégico institucional, e autoavaliação institucional. Também será abordado o tópico Governança, o qual será subdividido em governança de tecnologia de informação e comunicação, gestão de riscos, controles internos, gestão de processos e gestão da integridade. Neste capítulo consta também o tópico comunicação com a sociedade, o qual será subdividido em jornalismo, relações públicas, fotografias, design e programação visual, TV UFSC, ouvidoria e serviço de informação ao cidadão, além do tópico infraestrutura. Por fim o tópico orçamento e finanças é subdividido em estratégias de gestão e econômico-financeira, previsão orçamentária e cronograma de execução.

4.2 Metodologias adotadas para a elaboração do PDI 2015-2019 e projeto 2020-2024

Para a elaboração do PDI 2015-2019 foram nomeadas duas comissões – uma voltada à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e outra dedicada ao Projeto Pedagógico Institucional (PPI). A formação destas comissões buscou abranger todas as categorias que compõem a comunidade universitária. No que diz respeito à elaboração do PPI, a composição foi em sua maioria de membros dos Órgãos Deliberativos Centrais (câmaras) da Administração Superior da UFSC. Já em relação ao PDI, a representação dos técnicos-administrativos foi significadamente maior, com uma composição majoritária de membros dos Órgãos Executivos Centrais (pró-reitorias e secretarias). Salienta-se que as duas comissões contaram com a participação de representantes dos estudantes e dos servidores técnico-administrativos. Vale destacar que houve também a participação dos diretores de Centro de ensino e campi em todas as fases do processo. Os setores serão descritos no quadro II a seguir:

Quadro II - Setores que compuseram a elaboração do PDI 2015

COMISSÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)	COMISSÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI)	PRODUÇÃO EDITORIAL
<ul style="list-style-type: none"> • SINTER (Secretaria de Relações Internacionais); • PROPLAN (Pró-reitoria de Planejamento); • CDS (Centro de Desportos); • SEGESP (Secretaria de Gestão de Pessoas); • CSE (Centro Socioeconômico); 	<ul style="list-style-type: none"> • Câmara de Pesquisa; • Discente; • PROPLAN; • Câmara de Pós-Graduação; • Câmara de Graduação; • Câmara de Extensão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprensa Universitária.

<ul style="list-style-type: none"> • PROPESQ (Pró-reitoria de pesquisa); • DISCENTE; • VICE-REITORA; • PROAD (Pró-reitoria de administração); • PROPG (Pró Reitoria de Pós-Graduação); • PRAE (Pró-Reitoria de Administração Escolar); • PROEX (Pró-Reitoria de Extensão); • CAMPUS ARARANGUÁ; • PROGRAD (Pró-Reitoria de Graduação); • SECULT (Secretaria de Cultura). 		
---	--	--

Fonte: material elaborado pelos autores, 2019.

Já para elaboração do PDI 2020-2024 foi designada apenas uma comissão, e também foram utilizados os seguintes recursos: seleção de documentos norteadores, através de estudos de bases legais, análise do PDI anterior e pesquisa em cerca de 20 universidades. Cabe salientar que o Decreto 9.235, de 15 de dezembro de 2017 substituiu o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que foi a base legal utilizada para a elaboração do PDI atualmente vigente. Com o objetivo de pesquisar a abordagem utilizada no planejamento em outras universidades, a UFSC fez uso do Ranking Times Higher Education World University Rankings (THE), o qual fornece a lista definitiva das melhores universidades do mundo, avaliadas, dentre outros aspectos, em ensino, pesquisa, perspectiva internacional e reputação. Sendo assim foram selecionadas todas as universidades públicas brasileiras que estão em melhor posição que a UFSC no ranking, bem como as três melhores universidades da América Latina, do Norte e Europa. Ademais, pesquisou-se também a Universidade de Lisboa, Universidad Autónoma de México e Universidad de Guadalajara. Entre as brasileiras, foram pesquisadas: USP, UNICAMP, UFMG, UFRGS e UFMG.

Para o PDI 2020 a UFSC irá abordar suas áreas fim de forma transversal. Para tanto levantou-se as áreas transversais e elaborou-se uma articulação dessas. As áreas são as seguintes: a) Cultura e Arte; b) Saúde, Esporte e Lazer; c) Inovação e Empreendedorismo; d) Internacionalização; e) Sustentabilidade; f) Inclusão Social e Diversidade e g) Interdisciplinaridade. A área de gestão, embora não seja uma área fim da universidade, também será apresentada de forma transversal. Suas áreas transversais são as seguintes: a) Pessoas; b) Estrutura; c) Tecnologias; d) Planejamento; e) Monitoramento e Avaliação; e f) Orçamento.

Conforme citado anteriormente, para elaboração do PDI 2020-2024 foi estabelecida uma comissão a qual foi dividida em dois grupos: Grupo Executivo Gestor e Grupo Executivo Técnico. A seguir apresenta-se quadro III ilustrando os setores os quais compuseram tais grupos:

Quadro III - Comissão de Elaboração PDI 2020-2024

Grupo Executivo Gestor	Grupo Executivo Técnico
<ul style="list-style-type: none"> • SEPLAN – Secretaria de Planejamento; • Gabinete da Reitoria; • Comissão Própria de Avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> • PROAD – Pró-Reitoria de Administração; • PRAE – Pró – Reitoria de Assuntos Estudantis; • PROEX – Pró-Reitoria de Extensão; • PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação; • PROPESQ – Pró-Reitoria de Pesquisa; • PROPG – Pró-Reitoria de Pós-Graduação; • PRODEGESP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas; • SECARTE – Secretaria de Cultura e Arte; • SINTER – Secretaria de Relações Internacionais; • SEOMA – Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente;

	<ul style="list-style-type: none"> • SAAD – Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades; • SEAD – Secretaria de Educação a Distância; • SESP – Secretaria de Esportes; • SINOVA – Secretaria de Inovação; • SSI – Secretaria de Segurança Institucional; • SEAI – Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional; • Direção de Centros; • Representantes discentes e Técnico Administrativo em Educação; • Representante da Comissão Permanente de Sustentabilidade.
--	---

Fonte: material elaborado pelos autores, 2019.

Algumas das atividades do Grupo Executivo Gestor são: coordenar e orientar os trabalhos de discussão e construção do PDI; organizar reunião para divulgação e compatibilização das propostas; e assessorar e acompanhar a execução das atividades do Grupo Executivo Técnico. Já no que tange a esse último, algumas de suas atividades são as seguintes: propor conteúdo para elaboração da Minuta do PDI 2020-2024, elaborar e divulgar o cronograma geral das atividades do processo de discussão e construção do PDI, auxiliar na elaboração e entrega do documento final do PDI ao Conselho Universitário.

A estrutura do PDI 2020-2024 compreenderá 7 capítulos, os quais estarão dispostos da seguinte maneira: capítulo 1: perfil institucional; capítulo 2: sobre o PDI; capítulo 3: projeto pedagógico institucional; capítulo 4: organização administrativa; capítulo 5: organização didático-pedagógica; capítulo 6: comunidade universitária e capítulo 7: gestão. A elaboração do PDI 2020-2024 irá abranger basicamente três etapas, que são: preparação; elaboração e execução. Resumidamente a primeira etapa ficará sobre responsabilidade da SEPLAN, a segunda etapa ficará com Grupo Executivo Gestor e Comissão PDI, e por fim, a terceira etapa ficará por conta da SEPLAN, Gabinete, CUN e Comissão PDI. O processo de sua elaboração teve início em 10/09/18 e possui previsão de término para 17/02/20. Cabe salientar que o projeto desse PDI apresenta como anexo um quadro onde estão listados todos os tópicos de cada capítulo e o referido setor que caberá a responsabilidade de descrevê-lo. É possível ilustrar alguns exemplos através do quadro IV abaixo:

Quadro IV – Estrutura do PDI, descritivos e responsáveis

Item	Título	Descrição	Responsável
Capítulo 1	PERFIL INSTITUCIONAL	Breve texto introdutório para apresentar o perfil da UFSC	Grupo Gestor
1.1	Breve histórico da UFSC	Apresentar a história da Universidade, desde sua constituição até a atualidade	Grupo Gestor
1.4.4.1	Cultura e Arte	Breve texto para apresentar o cenário atual da cultura e arte na UFSC. Abordar também a preservação da memória e do patrimônio cultural e o Centro de Eventos.	SECARTE
3.3.1	Ensino	Abordar a política de ensino da UFSC. Incluir a educação básica, graduação e pós-graduação.	PROGRAD, PROPG e SEAD

Fonte: material elaborado pelos autores, 2019.

4.3 Comparações entre as metodologias utilizadas na elaboração dos PDIs 2015 e 2020 da UFSC

O primeiro ponto identificado como uma mudança na elaboração do PDI 2020 em relação ao PDI 2015 é que nesse foram criadas duas comissões, uma responsável pela elaboração do PDI e a outra responsável pela elaboração do PPI – Projeto Pedagógico Institucional. No que tange a essa última, sua maioria foi composta por membros dos Órgãos Deliberativos Centrais (câmaras) da Administração Superior da UFSC enquanto que naquela a representação técnico-administrativa foi expressamente maior, com uma composição majoritária de membros dos Órgãos Executivos Centrais (pró-reitorias e secretarias). Ambas

as comissões contaram com a participação de representantes dos estudantes e dos servidores técnico-administrativos. Já para a elaboração do PDI 2020 foi criada uma comissão apenas, a qual foi subdividida em dois grupos, que são: Grupo Executivo Gestor e Grupo Executivo Técnico. Conforme já citado, aquele é formado basicamente pela SEPLAN, Gabinete da Reitoria e Comissão Própria de Avaliação, sendo que esse é composto pelas Pró-Reitorias e Secretarias além de alguns diretores de Centro, representação técnica administrativa e discente.

O PDI 2015-2019 contou com 4 capítulos, ao passo que o PDI 2020-2024 será composto por 7 capítulos, tais diferenças são ilustradas no quadro a seguir:

Quadro V - Estruturas PDIs 2015 e 2020

PDI 2015 - 2019	PDI 2020-2024
Capítulo I: Perfil Institucional	Capítulo I: Perfil Institucional
Capítulo II: Projeto Pedagógico Institucional	Capítulo II: Sobre o PDI
Capítulo III: Organização e Gestão da UFSC	Capítulo III: Projeto Pedagógico Institucional
Capítulo IV: Papel da UFSC na geração de inovações e estratégias para o relacionamento institucional	Capítulo IV: Organização Administrativa
	Capítulo V: Organização Didático-Pedagógica
	Capítulo VI: Comunidade Universitária
	Capítulo VII: Gestão

Fonte: material elaborado pelos autores, 2019.

No PDI da UFSC referente ao período de 2015-2019 os capítulos I e II foram basicamente norteados pelas áreas de atuação acadêmica da universidade, com destaque para o ensino, a pesquisa, a extensão, a cultura, a arte e os esportes. Já o PDI de 2020-2024 irá abordar suas áreas fim – Ensino, Pesquisa e Extensão – de maneira transversal. Para tanto, foram definidas como áreas transversais as seguintes:

- a) Cultura e Arte;
- b) Saúde, Esporte e Lazer;
- c) Inovação e Empreendedorismo;
- d) Internacionalização;
- e) Sustentabilidade;
- f) Inclusão Social e Diversidade;
- g) Interdisciplinaridade.

As áreas transversais serão todas abordadas já no primeiro capítulo do PDI 2020-2024, ao passo que no PDI 2015-2019 apenas as áreas fim foram apresentadas. O PDI 2020-2024 contará com um capítulo inteiro para descrição das etapas do processo de elaboração do documento, como criação da comissão, preparação e aprovação do documento. O PDI 2020-2024, em seu capítulo 4 abordará a organização administrativa, focando na descrição da administração superior e das unidades universitárias. Já o PDI 2015-2019 aglutinou o tema organização e gestão, capítulo o qual contemplou a administração superior, a comunidade universitária e a gestão de diversos setores da universidade, como a comunicação com a sociedade, infraestrutura, orçamento e finanças. O PDI 2020-2024 também trará um capítulo inteiro sobre a organização didático-pedagógica da instituição e outro sobre a comunidade universitária – docente, técnicos-administrativos, discentes e terceirizados. Este capítulo também abordará as seguintes temáticas: programas de apoio pedagógico, estímulo à permanência, organização estudantil e relação com os egressos.

No PDI 2020-2024 será abordado o tema gestão em um capítulo, o qual contemplará diversos tópicos como governança, gestão de riscos, controles internos, gestão de processos, gestão da integridade, gestão de pessoas, comunicação com a sociedade, infraestrutura, Biblioteca Universitária, Restaurante Universitário, orçamento e finanças e por fim, fundações de apoio.

O capítulo Gestão será o último capítulo do PDI 2020-2024 ao passo que o capítulo denominado Inovações e Interações Institucionais foi o último capítulo do PDI 2015-2019. Esse assunto, de acordo com projeto do documento 2020-2024, não será contemplado como um capítulo, mas vale ressaltar que será abordada como área transversal a seguinte expressão: Inovação e Empreendedorismo.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como intuito analisar como se estabeleceu a estrutura e elaboração do PDI 2020-2024 em relação ao PDI 2015-2019 da Universidade Federal de Santa Catarina, no intuito de verificar possíveis mudanças em comparação com o documento referente ao período de 2015-2019. Dessa forma, no que diz respeito à análise de dados, considerou-se de extrema importância realizar uma leitura crítica dos documentos para que fosse possível estudar as metodologias utilizadas na construção desses para que melhorias fossem identificadas.

Nesta linha, pode-se inferir das leituras as seguintes constatações: é possível levantar diversas alterações no processo de elaboração do PDI 2020-2024 em relação ao PDI 2015-2019. Primeiramente cabe destacar a mudança na quantidade de comissões, visto que no documento de 2015 foram criadas duas, uma para elaboração do PDI e outra para elaboração do PPI. Já no documento de 2020 apenas uma comissão foi designada. Outro ponto não menos importante foi que, para construção do PDI 2020 a UFSC estabeleceu como estratégia a pesquisa em aproximadamente 20 universidades, sobre como é feito o planejamento nessas instituições. Para tanto, foi utilizado o Ranking Times Higher Education World University Rankings (THE), as três melhores universidades da América Latina, América do Norte e Europa e a Universidade de Lisboa, Universidad Autónoma de México e Universidad de Guadalajara.

Foram analisados os seguintes aspectos no planejamento de tais universidades: a) Vigência do planejamento; b) Missão; c) Visão; d) Valores e Princípios; e) Estrutura do documento; f) Políticas abordadas; g) Dimensões, eixos e áreas transversais; h) Objetivos e Metas; i) Foco e destaques das universidades; j) Estratégias; k) Indicadores; l) Atendimento aos novos elementos do Decreto.

Outra novidade trazida para o PDI 2020 em relação ao 2015 é o estabelecimento das áreas transversais, já citadas anteriormente. No PDI 2015 foram abordadas apenas as seguintes: ensino, pesquisa, extensão, cultura, arte e esporte. Já o PDI 2020 contará também com a abordagem das seguintes áreas: esporte, lazer e saúde, inovação e empreendedorismo, internacionalização, sustentabilidade, inclusão social e diversidade, interdisciplinaridade. Infere-se, a partir dos documentos pesquisados, que esta inovação se deu em função do benchmarking realizado com outras universidades. É também possível verificar o enfoque dado à etapa de construção do documento pelo fato de um capítulo inteiro ser destinado para descrição de como o processo de formação do PDI 2020 se deu.

Também é possível verificar a intenção de detalhar mais os tópicos do documento referente ao PDI 2020 em relação ao PDI 2015. Como por exemplo no documento de 2015 existe apenas um capítulo denominado Organização e Gestão o qual abordou uma gama de tópicos, como: Conselhos, Educação Básica, Pós-Graduação, Comunidade Universitária, Planejamento e auto avaliação, comunicação com a sociedade, infraestrutura, orçamento e finanças. Já no documento de 2020 tais temas foram desmembrados na contextualização dos seguintes capítulos: Organização administrativa, Organização Didático-Pedagógica, Comunidade Universitária e Gestão. Por outro lado, o tema Inovações e Interações Institucionais não receberá o mesmo destaque no documento de 2020 em relação ao de 2015.

Dessa forma conclui-se que o presente trabalho atingiu seus objetivos pois conseguiu realizar a análise do PDI 2015-2019 e do projeto de PDI 2020-2024, no intuito de estudar as metodologias utilizadas no processo de elaboração dos mesmos para que fossem identificadas mudanças na busca de seu aprimoramento. E esse processo de aprimoramento foi possível de ser identificado logo no início da análise dos documentos, na etapa de planejamento, quando foi decidido pela UFSC utilizar como estratégia o benchmarking. Essa ideia possibilitou a abordagem das áreas transversais às quais não foram abordadas no documento de 2015.

Vale ressaltar que o PDI é um documento de extrema importância para as instituições como as Universidades Federais, e, a busca pelo constante aperfeiçoamento deste documento é essencial para a manutenção da saúde vital destas organizações. As universidades vivenciam atualmente um forte aumento das exigências institucionais relacionadas à prestação de serviços públicos, devido a tantas transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas cada vez mais presentes no ambiente organizacional das instituições públicas. Diante deste cenário, nada mais lógico de que o aperfeiçoamento do PDI deva ser buscado de uma forma constante e obrigatória. A presente pesquisa apresentou como limitação o uso apenas de referências bibliográficas e documentais referentes à Universidade Federal de Santa Catarina, portanto como sugestões para futuros estudos destacam-se aqueles que tragam comparações entre os PDIs das IES.

REFERÊNCIAS

BORGES, Djalma Freire; DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. **Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN**. Revista de Administração Pública, v. 35, n. 4, p. 63-75, 2001.

BRASIL. Decreto 9.235/2017. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm>. Acesso em 10 jul. 2019.

BRASIL. Decreto nº. 3.860, de 9 de julho de 2001. **Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 de julho de 2001.

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, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996.

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: 06 jun. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: diretrizes para elaboração**. Brasília: MEC/ SESu, jun. 2002.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão educacional: uma nova visão**. Artmed Editora, 2004.

DENZIN, Norman. K.; LINCOLN, Yvonna. S. - **Handbook of qualitative research**. London, Sage Publication, 1994. 643p.

MINTZBERG, H. QUINN, JB **O Processo da Estratégia**. 3ª edição. 2001.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

PICCHIAI, Djair. **O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais**. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 5, n. 3, p. 23-45, 2012.

RIZZATTI, Gerson; JUNIOR, Gerson Rizzatti. **Importância do Planejamento para as Universidades**. 2005.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais brasileiras**. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Tese de Doutorado, 2002.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Da ideia de universidade à universidade de ideias**. In: **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 6ªed. São Paulo: Cortez, 1999.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração Universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. 2013. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHWARTZMAN, Simon. **Pesquisa acadêmica, pesquisa básica e pesquisa aplicada em duas comunidades científicas**. Termos de referência de pesquisa, não publicado, janeiro de, 1979.

SEGENREICH, Stella CD. **O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência**. Ensaio: Aval. Políticas Públicas Educacionais, v. 13, n. 47, 2005.

SOBRINHO, José Dias. **Qualidade, avaliação: do SINAES a índices**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 13, n. 3, p. 817-825, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013.