

CINTHIA ALEXSANDRA DE MEDEIROS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2010-2014, DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Cláudio José Amante, Dr.

Florianópolis
2016

M488a Medeiros, Cinthia Alessandra de

Análise do processo de implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014, da Universidade Federal de Santa Catarina / Cinthia Alessandra de Medeiros; orientador, Cláudio José Amante. - Florianópolis, SC, 2016.

168 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Gestão universitária. 2. Plano de desenvolvimento institucional. 3. Implantação de PDI. 4. Planejamento estratégico. I. Amante, Cláudio José. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

CDU 35

CINTHIA ALEXSANDRA DE MEDEIROS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2010-2014, DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada na defesa do mestrado profissional em Administração Universitária, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 10 de março de 2016.

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária
Universidade Federal de Santa Catarina

Banca Examinadora

Prof. Claudio José Amante, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gerson Rizzatti Junior, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a Deus, que me conduziu até aqui, me dando forças para superar as adversidades do meio acadêmico, e ao meu amado e querido esposo, Márcio Poletto, que esteve sempre ao meu lado, me encorajando, incentivando e fazendo florescer em mim uma determinação que até então eu desconhecia.

AGRADECIMENTOS

A ti meu Deus, mestre dos mestres, aquele que é grandioso, onipotente, onipresente, que faz maravilhas em minha vida, dedico esta dissertação de mestrado. O Senhor foi a minha fortaleza e o meu refúgio nos momentos em que eu pensei que sozinha, eu não suportaria. Muito obrigada.

Ao meu esposo, presente de Deus em minha vida, que foi o primeiro com quem eu dividi o desejo de seguir a carreira acadêmica. Prontamente, me incentivou e me deu apoio necessário para encarar os inúmeros desafios dos quase 3 últimos anos. Muito obrigada, meu amor, você sempre soube o quanto esta qualificação seria importante, além de ser um sonho antigo, que contribuiu para o meu crescimento pessoal, proporcionará também meu aprimoramento profissional.

A minha mãe, que sempre me incentivou e motivou para eu seguir com meus estudos, por meio do exemplo, mostrou que o meu futuro estava na universidade. E ela tinha razão, aqui estou eu, hoje, na UFSC como servidora e como acadêmica, concluindo meu mestrado. Muito obrigada mãe pelo teu amor incondicional em todos os momentos da minha vida. Ao meu pai, que sempre demonstrou muito orgulho e felicidade com as minhas conquistas, agradeço por todo amor e carinho.

Agradeço imensamente aos meus sogros, Paulo Poletto e Kátia, que são meus segundos pais, que me tratam como filha, e não como nora que sou. Também foram grandes incentivadores dessa jornada, que se preocupavam a cada viagem e me ajudaram com os cuidados com a minha casa e marido quando eu estava ausente. Em nome deles, agradeço a toda Família Poletto.

À UFSC, receba a minha gratidão e orgulho por fazer parte desta Instituição. Amo esta universidade e por aqui quero permanecer, admiro-a pelo seu poder transformador, que modifica vidas, assim como modificou a minha, muito obrigada.

Agradeço profundamente aos amigos que conquistei no PPGAU, ao Professor Pedro Antônio de Melo, coordenador do programa e um dos idealizadores da proposta do Mestrado Profissional em Administração Universitária na UFSC. Deixo registrado ainda, minha gratidão ao amigo Júlio Eduardo Ornelas Silva, e em seu nome cumprimento todos os demais.

Ao meu orientador, Professor Claudio José Amante, que me recebeu com muito carinho e sempre de maneira doce e agradável, me fez perceber que eu era capaz de seguir com meus projetos do mestrado.

À Professora Alessandra de Linhares Jacobsen, manifesto minha imensa e profunda admiração, não só pela profissional competente e comprometida, mas especialmente pelo carinho e generosidade com que me recebeu. Acolheu diversas das minhas dúvidas e sanou todas elas da forma mais doce e delicada possível. Meu muito obrigada, e em seu nome professora, declaro meu reconhecimento a todos os professores do programa.

Agradeço aos meus amigos da turma, que vivenciaram comigo, momentos engraçados, de muita descontração, mas de apreensão também, especialmente nas provas e com os prazos apertados para entrega das tarefas. De maneira especial, deixo aqui o agradecimento ao meu grupo, que foi estabelecido nas primeiras semanas de aula, e seguimos juntos durante o restante do programa. Portanto, à Ana Elizabeth Martens, Camila Veran Coelho, Elaine Cristina de Lima e José Paulo da Cunha, reconheço que sem vocês nada disso seria possível, muito obrigada.

Aos meus inúmeros amigos da UFSC, que verdadeiramente são muitos, a exemplo do Dalton Barreto, João Batista Furtuoso, Deise Oliveira Rita, Marina Carrieri de Souza e sua mãe Sandra Carrieri de Souza, só posso agradecer pelo apoio e auxílio de cada um de vocês. Foram muitas as palavras e atitudes de incentivo emanado por vocês a mim.

Aos Diretores do Centro de Curitiba da UFSC, Professor Juliano Gil Nunes Wendt e Professor Leocir José Welter, meu muito obrigada, especialmente pela concessão dos afastamentos para dedicação ao mestrado, sem isto não seria possível concluir este projeto de estudo.

Por fim, foram muitas as pessoas com que me deparei ao decorrer dos últimos anos, em que estive envolvida com o mestrado. Todos contribuíram de alguma forma para a condução dos meus estudos, mas seria impossível nominar a todos, por este motivo declaro que sozinhos, não fazemos nada, precisamos uns dos outros sempre, todos os dias.

*“Entrega o teu caminho ao Senhor; confia Nele, e
Ele tudo fará.”
Salmos 37-5*

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar o processo de implantação do PDI da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), buscando compreender os limites e as possibilidades na implantação dos seus planos institucionais. Para isto, a pesquisa realizada foi classificada como aplicada, de abordagem qualitativa, empregando o método dedutivo de investigação. Quanto ao delineamento da pesquisa, foi categorizada como descritiva, bibliográfica, documental, e do tipo estudo de caso. A população estudada foi a da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo os sujeitos da pesquisa os diretores dos *campi* da UFSC, mais especificamente dos *campi* de Araranguá, Curitibanos e Joinville, e também o responsável pela gestão da Pró-reitoria de Planejamento da universidade. Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de análise interpretativa dos dados, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados demonstram que, apesar do esforço realizado pelos grupos de trabalho, o PDI na UFSC é elaborado apenas para se cumprir uma exigência legal. O estudo permitiu o esclarecimento do contexto do PDI dentro de uma IES, neste caso a UFSC, e demonstrou a necessidade do aperfeiçoamento das metodologias que possibilitem o planejamento institucional, sendo estas aplicadas à gestão universitária, considerando a complexidade destas instituições.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Plano de Desenvolvimento Institucional. Planejamento Estratégico. Implantação PDI.

ABSTRACT

This work aims to analyze the process of PDI implementation of the Federal University of Santa Catarina (UFSC), trying to understand the limits and possibilities in the implementation of its institutional arrangements. The research was classified as an applied qualitative approach, using the deductive method of investigation. The research is categorized as a descriptive, bibliographical, documentary, and a case study. The universe considered Federal University of Santa Catarina having the directors of the campuses of the UFSC as the interviewees, specifically from the *campi* of Araranguá, Curitibanos and Joinville, and the responsible for managing Pró-Reitoria of Planning. To collect data, it was used the technique of interpretative analysis of data collected through semi-structured interviews. The results show that, despite the efforts made by the working groups, the PDI at UFSC is prepared mainly to fulfill a legal requirement. The study allowed the clarification of the PDI context concerning to a higher education institution, in this case UFSC, and demonstrated the need for improvement methodologies for institutional planning, which are applied to university management, considering the complexity of these institutions.

Keywords: University Management. Institutional Development Plan. Strategic planning. PDI deployment.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACG – Avaliação dos Cursos de Graduação
AVALIES – Avaliação das Instituições de Educação Superior
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNE – Conselho Nacional de Educação
CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA – Comissão Própria de Avaliação
ENADE – Avaliação do Desempenho do Estudante
FIES – Fundo de Financiamento Estudantil
GTRU – Grupo de Trabalho da Reforma Universitária
IES – Instituição de Ensino Superior
IFES – Instituição Federal de Ensino Superior
INCLUIR – Programa de Acessibilidade na Educação Superior
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LOA – Lei Orçamentária Anual
MEC – Ministério da Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PET – Programa de Educação Tutorial
PNAES – Plano Nacional de Assistência Estudantil
PNE – Política Nacional de Educação
PPI – Projeto Pedagógico Institucional
PROEXT – Programa de Extensão Universitária
PROUNI – Programa Universidade para Todos
REUNI – Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAPIENS – Sistema de Acompanhamento de Processos de Instituições de Ensino Superior
SERES – Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior
SESu – Secretaria de Educação Superior
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SINTER – Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UNB – Universidade de Brasília
USAID – *United States Agency for International Development*
USP – Universidade Federal de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma MEC.....	50
Figura 2 - Processos de administração	59
Figura 3 - Tipos de planejamento.....	64
Figura 4 - Estrutura Organizacional da UFSC.....	101
Figura 5 - Estrutura Organizacional <i>Campus</i> de Araranguá.....	103
Figura 6 - Matriz orçamentária <i>Campus</i> de Araranguá	104
Figura 7 - Estrutura Organizacional <i>Campus</i> de Curitibanos.....	106
Figura 8 - Matriz orçamentária <i>Campus</i> de Curitibanos	106
Figura 9 - Estrutura Organizacional <i>Campus</i> de Joinville.....	109
Figura 10 - Matriz orçamentária <i>Campus</i> de Joinville	110
Figura 11 - Estrutura Organizacional <i>Campi</i> PDI 2010 a 2014.....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de Universidade.....	36
Quadro 2 - Programas e Ações Sesu	47
Quadro 3 - Eixos Temáticos Essenciais do PDI	76
Quadro 4 - Sujeitos da Pesquisa	90
Quadro 5 - Categorias e fatores de análise da pesquisa.....	92
Quadro 6 - Resumo dos métodos da pesquisa	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 OBJETIVOS	28
1.1.1 Objetivo geral	28
1.1.2 Objetivos específicos	28
1.2 JUSTIFICATIVAS	29
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	30
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1 ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS	33
2.1.1 Universidades: evolução histórica	33
2.1.2 Políticas públicas no ensino superior	39
2.1.3 Aspectos estruturais do ensino superior brasileiro	49
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	54
2.2.1 Administração e as funções administrativas	54
2.2.2 Estratégia e planejamento	60
2.2.3 Planejamento estratégico: da elaboração à implantação	65
2.2.4 Princípios e perspectivas da administração estratégica	70
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NAS IES	73
2.4 LIMITES E POSSIBILIDADES PARA A IMPLANTAÇÃO DO PDI	81
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	87
3.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO	87
3.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA	89
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	90
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	96
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	96
3.6 RESUMO DOS MÉTODOS DA PESQUISA	98
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	99
4.1 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO: UFSC	99
4.1.1 Campus de Araranguá	102
4.1.2 Campus de Curitiba	105
4.1.3 Campus de Joinville	108
4.2 PDI 2010 – 2014 DA UFSC	111
4.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O PAPEL DO PDI COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	114
4.4 A IMPLANTAÇÃO DO PDI: LIMITES E POSSIBILIDADES DO PROCESSO	123

4.5 AÇÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DO PDI NA UFSC.....	139
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	143
REFERÊNCIAS	147
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	165
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ...	167

1 INTRODUÇÃO

Progressivamente, no Brasil, a educação tem sido ponto de pauta constante na agenda de debates e discussões políticas. Ano após ano, as ações têm se tornam cada vez mais efetivas, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas, gerando mudanças concretas no cenário da educação brasileira.

Neste contexto, a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, em 05 de outubro, foi considerada um marco histórico para a educação brasileira, em especial para o ensino superior, pois, a partir de então, as universidades tornaram-se autônomas, para criar e gerir suas atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

Por meio deste ato, os dirigentes políticos da época, evidenciaram a importância da independência da universidade e a sua contribuição no desenvolvimento nacional do País, uma vez que, em seu artigo 207, lê-se que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). A partir deste momento, o Brasil trilhou novos rumos, com ênfase nos processos de avaliação das universidades, visando à melhora dos níveis de qualidade do ensino superior.

Em 24 de novembro de 1995, publicou-se a Lei nº 9.131/1995, que criou o Conselho Nacional de Educação - CNE – (BRASIL, 1995), além de propor, como responsabilidade do Ministério da Educação (MEC), a formulação e avaliação da Política Nacional de Educação (PNE). Para cumprir essas e outras atribuições, a legislação determinou que o MEC contasse com o apoio do CNE, juntamente com as Câmaras de Educação Básica e de Educação Superior para a execução do PNE (BRASIL, 1995).

Este instrumento legal determinou que as atribuições do CNE são normativas, deliberativas e de prestação de auxílio ao Ministro de Estado da Educação e do Desporto, assegurando a participação da sociedade na melhoria da educação nacional (BRASIL, 1995), servindo de órgão assessor e de apoio na implantação da política educacional no País. Além disso, a mesma lei determinou que compete ao CNE contribuir com a elaboração e acompanhamento da execução do Plano Nacional de Educação (BRASIL, 1995).

Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, decretou como pilar essencial da educação superior os processos de avaliação, instituindo a necessidade da avaliação do ensino superior pela União, inserindo na universidade a cultura da melhoria dos níveis de qualidade na condução e orientação das diretrizes políticas, objetivando a melhoria constante do ensino superior no País (BRASIL, 1996).

A LDB representou importantes transformações para a estruturação da educação nacional, visto que a avaliação do desempenho das universidades passou a ser um dispositivo legal, implicando em sanções punitivas no caso do não cumprimento das metas estabelecidas (SAVIANI, 2011). É o que determina o artigo 46 da LDB, quando dispõe que a “autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação” (BRASIL, 1996).

Neste caso, se constatados problemas durante o processo de avaliação na Instituição de Ensino Superior (IES), a universidade poderá ser penalizada com a desativação de cursos e habilitações, sofrendo ainda intervenções, bem como suspensão temporária de prerrogativas da autonomia, ou ainda, ser descredenciada a instituição junto ao MEC (BRASIL, 1996).

Na sequência, a Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001, que estabeleceu o atual PNE, apresentou, em seu artigo quarto, que a União constituirá o Sistema Nacional de Avaliação, estabelecendo os mecanismos necessários para o acompanhamento das metas que são apresentadas no Plano Nacional de Educação. Determinando que os poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios precisam, em conjunto, comprometer-se com a divulgação e execução do PNE e colocando em prática os objetivos e metas do plano, para que a sociedade tome conhecimento e acompanhe sua implantação (BRASIL, 2001).

O fundamento desta lei - Lei nº 10.172 (BRASIL, 2001) - assegura que todo País desenvolvido, possui um forte sistema de educação superior, e, igualmente define regras para a regulamentação do sistema, indicando a importância do planejamento da expansão do ensino com aumento dos seus níveis de qualidade por todo País (SINAES, 2003).

Com o intuito de normatizar, prescrever e formalizar o processo de avaliação das IES foi publicado a Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004, que regulamentou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação

Superior -SINAES – (BRASIL, 2004a). Esta lei avalia as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes, observando aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente (BRASIL, 2015a).

O resultado da análise da tríade formada pelos elementos Instituição, Cursos e Desempenho dos estudantes permite que as informações, coletadas durante os processos de avaliação sejam utilizadas para o estabelecimento de políticas públicas de desenvolvimento dos níveis de qualidade do ensino superior. Além disto, estes dados servem de parâmetros de desempenho das IES, informando à sociedade sobre as condições do ensino superior no País (BRASIL, 2015a).

O SINAES (BRASIL, 2004a) apresenta, em seu artigo terceiro, capítulo primeiro, a determinação da elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) e indica que o plano se constitui em compromisso da instituição com o MEC. No documento, as universidades devem reunir seus propósitos para o alcance das metas estabelecidas (BRASIL, 2002a). Neste contexto, vale lembrar que o PDI é um plano de atuação para o futuro, que determina os caminhos a serem seguidos pelas IES, sendo elaborado para um período de cinco anos, na qual a instituição apresenta sua filosofia de trabalho, a missão institucional, detalha as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, descreve a estrutura organizacional existente e as atividades acadêmicas que se propõe a desenvolver para melhoria dos níveis de qualidade de suas atividades (BRASIL, 2007c).

A descrição do PDI foi, assim, normatizada pelo Decreto Presidencial nº 5.773, de 09 de Maio de 2006 (BRASIL, 2006b). Mas, apesar da existência das portarias e legislações, o MEC permite que a instituição crie, de maneira livre, o seu plano, possibilitando, assim, o exercício da criatividade no processo de elaboração do documento (BRASIL, 2007c). Diante desta perspectiva, identifica-se o PDI como um meio de intervenção do Governo Federal, que buscou a estimulação das instituições para darem início ao processo de planejamento das suas ações, especialmente as acadêmicas, pedagógicas e de gestão. Entretanto, as universidades, ao desenvolverem o PDI, concentram os esforços de diversos grupos de trabalho para a elaboração do plano, e muitas tem aproveitado a oportunidade para desenvolverem o planejamento estratégico da instituição (BRASIL, 2004a).

Por meio deste dispositivo legal, as IES, tanto públicas como privadas, tem se beneficiado do PDI como instrumento de planejamento e gestão. Neste cenário, o plano se torna uma ferramenta indispensável

para a gestão, pois, somente por meio deste é que a instituição atenderá as exigências do Estado, respeitando os princípios da legalidade, transparência, efetividade, eficiência e publicidade (BRASIL, 2004a). Portanto, o PDI passou a ser considerado pelas IES como seu planejamento estratégico, tendo em vista os esforços necessários para a elaboração do documento.

O planejamento, por seu turno, refere-se a uma ferramenta de gestão amplamente utilizada e difundida nos ambientes organizacionais. Inclusive, Pereira (2010) entende que o planejamento é a função administrativa que se torna indispensável para qualquer organização. Oliveira (2011, p. 06) acredita no mesmo ao considerar que “o processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento, normalmente, é o plano”.

Nesta mesma perspectiva, Montana e Charnov (2010, p. 117) descrevem o planejamento como “escolha de um destino, avaliação de rotas e alternativas e decisão sobre o curso específico”. Neste sentido, Oliveira (2011, p. 05) assegura que a “atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza”, já que se trata de “um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados”. O que envolve um processo de tomada de decisão constante, em torno de um cenário, muitas vezes incontrollável.

Da mesma forma, Fischmann e Almeida (1991) confirmam as afirmações dos demais autores, e esclarecem que cada nível da escala hierárquica do planejamento apresenta características distintas, sendo que o estratégico informa o caminho que a organização pretende trilhar, o administrativo ou tático, se responsabiliza pela organização das diversas áreas da empresa e o operacional, como o nome supõe, operacionaliza as atividades descritas nos planos de ação.

Pereira (2010) apresenta esta mesma distinção entre cada tipo de planejamento, destacando que o planejamento estratégico, por se tratar de questões que envolvem toda a organização, deve ser trabalhado nos níveis hierárquicos mais altos da organização, sendo os gestores da organização, os seus responsáveis.

No âmbito das universidades, foco do presente trabalho, Tachizawa e Andrade (2002, p. 70) acreditam que o planejamento estratégico em uma “instituição de ensino pode ser entendido como o conjunto de decisões programadas previamente, relativas ao que deve ser feito na IES a longo prazo”, considerando não haver distinções entre o planejamento estratégico empresarial e o universitário.

Sendo assim, segundo assinala, Ribeiro (1990, p. 27), “a tarefa primordial do planejamento universitário é estabelecer os elos de ligação entre os meios e fins”, o autor considera que o planejamento deve integrar os setores de recursos humanos, financeiros, materiais e físicos, orientando para o aperfeiçoamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Alerta ainda, que “é necessário que os dirigentes, professores e alunos sejam agentes de planejamento” (RIBEIRO, 1990, p. 27).

Em contrapartida, apesar de se reconhecer a relevância do planejamento, Oliveira (2011, p. 263) acredita que tão importante quanto planejar, é executar o plano feito, sendo que, neste âmbito, há fatores capazes de afetar esta execução, a exemplo, da presença de “sistemas de controle complicados, planos mal elaborados e implantados, e incapacidades dos profissionais da empresa”, tudo isto pode comprometer a implantação dos planos estratégicos.

Nesta direção, Tachizawa e Andrade (2002) argumentam que a implantação de um plano induz a comportamentos diversos na instituição, normalmente de resistência, o que aumenta a necessidade de avaliação e acompanhamento constante de todo processo.

Por fim, Machado (2008, p. 90) é contundente ao testemunhar que “um dos momentos mais críticos de todo o processo de planejamento estratégico é a implementação (execução)”, e que o maior desafio para as IES está na atuação prática do seu plano, evidenciando a importância deste documento não ser “apenas uma bonita peça encadernada de veludo azul, bem posicionada na estante do reitor”.

Neste contexto, o PDI pode ser considerado um instrumento de gestão, que contribui para a excelência do ensino, pesquisa e extensão. Legalmente instituído, o plano possibilita à universidade alcançar seus objetos institucionais. Deste modo, desde o ano de 2004, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) desenvolve o seu PDI, e com base nos eixos temáticos propostos pelo MEC, a UFSC estabelece objetivos e metas a serem seguidas por toda a Instituição, servindo de norteador para o planejamento estratégico das unidades de ensino da universidade.

Com sede em Florianópolis, a UFSC está presente por meio dos seus *campi* em quatro cidades do Estado, sendo: Araranguá, Curitiba, Joinville e recentemente, no ano de 2014, em Blumenau. Considerada uma das mais importantes IES de Santa Catarina, a UFSC atende atualmente a uma comunidade acadêmica formada por 52.307 pessoas, sendo 5.464 servidores técnicos administrativos em educação e professores, formando o corpo funcional da universidade, e 46.843 alunos, distribuídos entre a educação básica até o doutorado, constituindo o corpo discente da instituição (UFSC, 2014a).

Por meio destes números, pressupõe-se a complexidade da gestão desta universidade *multicampi*. Além disto, os ajustes fiscais propostos pelo Governo Federal, com cortes de 30% para a educação superior, dificultam ainda mais a gestão das IES (G1 GLOBO, 2015). E, no ano passado, particularmente, a UFSC passou por mais um momento de instabilidade interna, em decorrência da consulta pública para eleger o novo reitor e vice-reitor da universidade. Todos estes fatores reunidos trazem desafios à gestão.

Diante desta conjuntura, os gestores universitários necessitam de ferramentas efetivas de gestão, que os façam transpor as adversidades da gestão universitária. O PDI surge neste cenário nebuloso, indicando à universidade os caminhos a serem percorridos. Com base nisto, o problema desta pesquisa consiste na análise de como se desenvolve o processo de implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC, buscando compreender especificamente o PDI de 2010 a 2014. Na qual, pretende-se investigar:

Como se constituiu, na visão dos gestores, o processo de implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2010-2014, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como universo de estudo os *campi* (Florianópolis, Araranguá, Curitibanos e Joinville) que integram a Instituição?

1.1 OBJETIVOS

Na sequência, são definidos os objetivos geral e específicos do estudo atual, considerando-se a pergunta de pesquisa anteriormente formulada.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é **analisar o processo de implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2010-2014, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como universo de estudo os *campi* (Florianópolis, Araranguá, Curitibanos e Joinville) que integram a Instituição.**

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o PDI da UFSC;
- b) Identificar a percepção dos gestores sobre o papel do PDI como ferramenta de gestão;

- c) Descrever limites e possibilidades do processo de implantação do referido PDI;
- d) Propor alternativas de ação para o aperfeiçoamento da implantação do PDI da UFSC.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Considerando as reflexões de Soares (2003, p. 45), que sustenta que na justificativa do trabalho, o pesquisador deverá responder as seguintes questões: “quais motivos (pessoais ou acadêmicos) me levaram ao estudo deste tema? Qual a importância do estudo desse tema na atualidade? Em que minha pesquisa pode contribuir?”.

Partindo destas premissas, o estudo propõe uma análise da implantação do PDI de uma universidade federal. O tema vai ao encontro da necessidade da autora, que ocupa o cargo de administradora no Centro de Curitiba da UFSC, sendo que a mesma já ocupou o cargo de Diretora Administrativa, continuando ainda envolvida nas atividades administrativas da unidade. O que provocou, na pesquisadora, o interesse em investigar como se constituiu, na visão dos gestores, o processo de implantação do PDI de 2010-2014, da UFSC, período em que essa ocupou um cargo de gestão na unidade em que está lotada. Porém, como o PDI tem alcance na Universidade como um todo, interessa saber igualmente como tal fenômeno ocorre nos demais *campi* da UFSC, sendo estes: Florianópolis, Araranguá, Curitiba e Joinville (UFSC, 2010).

Enquanto servidora técnica-administrativa em educação, esta é uma oportunidade para a autora conhecer a Instituição da qual faz parte, buscando sua qualificação, enquanto administradora, e, da mesma forma, contribuindo para a produção de conhecimento na área da administração universitária.

Ademais, por ser servidora, a pesquisa torna-se viável, uma vez que a autora identifica as fontes e instrumentos necessários para realizá-la.

Além disso, o estudo é relevante, pois apresenta alternativas para o aperfeiçoamento do processo de implantação do citado PDI. Neste âmbito, destaca-se que o PDI é realidade na Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), e que as universidades precisam de preparo e conhecimento profundo do tema que, se elaborado e implantado, pode servir como uma importante ferramenta de gestão.

Dessa forma, com a presente pesquisa, pretende-se contribuir com a perpetuação das práticas de planejamento estratégico nas

universidades. O intuito é notabilizar que, tão importante quanto é o processo de elaboração dos planos estratégicos e institucionais, são as suas implantações, pois somente na implantação é que se extrairão os resultados programados nos planos.

Isto posto, percebe-se o lapso na literatura, ao tratar da implantação dos planos institucionais, sendo que o estudo poderá contribuir favoravelmente para geração de conhecimento, experiências e desafios que a implantação de um plano impõe à instituição. Em pesquisa realizada, em 17 de outubro de 2015, na base de periódicos da Capes (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>), usando-se como palavras-chave “Plano de Desenvolvimento Institucional”+”Universidade”, foram identificados 22 trabalhos sobre o tema, sendo que apenas um, de Picawy (2008), denominado PDI - Plano de desenvolvimento institucional, PPI - projeto pedagógico institucional e PPC - projeto pedagógico de curso, entre o dito e o feito, uma análise da implementação em três IES/RS/Brasil - aborda a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional em universidades brasileiras.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo eles, Introdução, Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Apresentação e Análise dos Dados e Conclusões e Recomendações.

No primeiro capítulo, apresenta-se a contextualização do tema-problema, bem como a pergunta da pesquisa, os objetivos do estudo em questão, e a justificativa para a realização do trabalho.

Na sequência, no capítulo segundo, são retratados os fundamentos teóricos que sustentam o atual estudo, sendo abordados temas como administração das universidades públicas brasileiras, administração estratégica e as teorias sobre planos de desenvolvimento institucional e planejamento estratégico.

No terceiro capítulo, são apontados os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa, incluindo informações que descrevem e classificam a investigação deste estudo. Nele, são abordados o universo da pesquisa, os sujeitos, assim como a perspectiva do estudo, destacando as limitações encontradas e as técnicas adotadas para a coleta e análise dos dados.

Continuando, no quarto capítulo, faz-se a apresentação, análise e interpretação dos resultados obtidos com a pesquisa.

E, no quinto e último capítulo, são expostas as conclusões e recomendações formuladas, por meio das quais, relata-se sobre a

eficácia do estudo e sobre as contribuições oferecidas por ele quando do alcance dos objetivos de pesquisa.

Finalmente, listam-se as referências bibliográficas manuseadas para a realização do trabalho, assim como os apêndices, sendo estes materiais complementares desenvolvidos pela autora, como é o caso do roteiro das entrevistas aplicado junto aos sujeitos da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, discorre-se sobre os fundamentos teóricos que devem apoiar no desenvolvimento da pesquisa, seja para a compreensão do objeto em estudo, bem como para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados e para a análise dos dados coletados. Para tanto, são trazidos conceitos e teorias de fontes destacadas sobre, basicamente, três temas principais relativos à Gestão Universitária, Administração Estratégica e Plano de Desenvolvimento Institucional.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Esta primeira seção da dissertação trata da evolução histórica das universidades, descrevendo o histórico destas instituições pelo mundo, suas características e importância à sociedade, em especial à brasileira.

Em seguida, são abordados os marcos regulatórios que intervêm diretamente na gestão das instituições universitárias, passando pela história do restabelecimento da democracia brasileira.

Posteriormente, são apresentados os aspectos estruturais do ensino superior, com o esclarecimento, por meio do organograma do MEC.

2.1.1 Universidades: evolução histórica

A universidade é uma organização complexa, em virtude dos diversos atores que contempla para o seu funcionamento, Dias Sobrinho (2002, p. 15) enfatiza que “universidade é uma dessas palavras cujo campo de significação é aparentemente simples, mas que também pode trazer bastante complexidade”.

Considerada como uma instituição social, a universidade reflete a sociedade na qual está inserida e é, portanto, a configuração real das relações sociais vivenciada entre os indivíduos (RAMPINELLI; ALVIM; RODRIGUES, 2005). O mesmo pensamento é compartilhado por Chauí (2003, p. 05), ao expressar que

a universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões,

atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade.

Bogoni (2002, p. 60) acredita que a universidade é a concretização da diversidade político-econômica regional de um País, já que tem como “pressuposto a legislação que as precede”. Para a autora, a universidade é o reflexo das imposições legais dos governos. Ao mesmo tempo, Bogoni (2002, p. 62) critica esta concepção de universidade por não compreender as funções básicas de tal instituição, admitindo que “o ensino ainda se caracteriza como sua atividade fundamental, e a pesquisa se constituiu no maior obstáculo para ela, que por conta disso, (salvo exceções), não sabe ainda o que é extensão”.

Ao tratar da finalidade da universidade, Meyer Junior, Finger e Vahl (1989, p. 70) acreditam que

o principal elemento responsável pelo desenvolvimento de um país é o ser humano e, portanto, sem o seu aprimoramento e qualificação, sem investimento na inteligência do homem, nenhuma meta será atingida. E este indivíduo, preparado para ser a mola impulsionadora do processo de um país é, basicamente, formado nas instituições conhecidas nos dias de hoje como universidades.

Da mesma forma, Wanderley (2003, p. 37) discorre que, desde o seu princípio, “a universidade teve por fim cultivar e transmitir o saber humano acumulado”. O autor destaca, ainda, que outra função importante é a formação de profissionais para as diversas carreiras de base técnica, científica e intelectual.

São tais prerrogativas que fazem da universidade uma organização complexa, pois, assim como definido por Marcovitch (1998, p. 22),

as universidades, em seus primórdios, ainda na Idade Média, voltaram-se principalmente para a formação intelectual do clero. Depois, no Renascimento, proprietários e pessoas bem-nascidas passaram a frequentá-las. A vida moderna pode ser definida como a era da formação especializada, voltada para a carreira acadêmica e formação dos chamados

profissionais liberais. Esse perfil mundializou-se de tal forma que hoje não se pode apontar as academias como reflexos dos países onde estão sediados. A universidade passou a ser uma instituição transnacional. Impossível examiná-la somente à luz do seu entorno imediato.

Portanto, é exatamente aí onde se encontra a complexidade da instituição universitária, na sua missão.

Sobre a origem das universidades, Charle e Verger (1996) asseguram que, ao final Século XI, adentrando ao Século XII, a tradição pedagógica das Escolas da França e Itália foi considerada um marco importante para o aparecimento subsequente das universidades. Neste período, dizem Charle e Verger (1996, p. 15), a consciência da necessidade da renovação dos saberes permeava a sociedade, especialmente a Igreja, que buscavam “letrados competentes, dominando as disciplinas eruditas e todas as técnicas da escrita, para gerir seus negócios”.

Além disto, Janotti (1992) considera que o surgimento das universidades aconteceu em um momento de transformação das relações sociais da humanidade, ou seja, a vida se tornava mais urbana e menos rural, exigindo, desta forma, novas concepções de saberes dos indivíduos.

No que diz respeito às práticas de ensino da época, estas se relacionavam com a educação teológica, gramática, aritmética, música, astronomia e geometria, bem como disciplinas práticas como o Direito e a Medicina (CHARLE; VERGER, 1996).

Sendo assim, as primeiras instituições consideradas universitárias surgiram na Europa ocidental, por volta do Século XIII. No entanto, não é possível precisar uma data de surgimento destas instituições. Mas, mesmo assim, pode-se considerar que as universidades de Bolonha, Paris e Oxford são contemporâneas (CHARLE; VERGER, 1996).

No intuito de compreender os modelos de universidades pelo mundo, Melo (2002) apresenta diversas alternativas, que são trazidas por meio do quadro 1, que segue.

Quadro 1 - Modelos de Universidade

Universidade	Características
Universidade Inglesa	Seguiam o modelo de Paris, enfatizavam a cultura generalista, sem ênfase na profissionalização. Seus frequentadores eram descendentes de famílias nobres e ricas. Neste modelo, a universidade era um lugar de ensino do saber universal. A função básica desta universidade era o ensino.
Universidade Alemã	Notavelmente inovadora, esta universidade era considerada um espaço para se fazer pesquisa, diferente da Inglesa. Outra característica deste modelo é liberdade acadêmica, que assegura aos estudantes e professores o planejamento de seus estudos e atividades.
Universidade Francesa	Denominada como “universidade do poder”, o Imperador da época, Napoleão Bonaparte, exerceu forte influência na concepção totalitária do poder dentro da instituição. Tendo como finalidade a busca pela estabilidade política e econômica da sociedade.
Universidade Americana	É conceituada como a universidade da diversificação, expansão e da profissionalização do ensino superior. O modelo americano aprimorou o modelo inglês de pesquisa. Sendo considerado pelos estudiosos do ensino superior o melhor modelo de educação do mundo.
Universidade Japonesa	O modelo universitário japonês, em consequência da austera política do País, que o manteve isolado por anos do mundo, é tido como jovem, porém um dos melhores exemplos da utilização do conhecimento da ciência e tecnologia, adquiridos nas universidades, aplicados na sociedade.

Fonte: Adaptado de Melo (2002).

Com relação ao Brasil, Bogoni (2002) acredita que a ideia do ensino superior surge no País, ainda quando era uma colônia de Portugal, mais especificamente por volta do ano de 1808, ano da instalação da sede do poder de Portugal em terras brasileiras. Os jesuítas formavam missionários, concedendo-os graus de bacharéis, ensinando arte, teologia e outras ciências. Estes eram considerados disseminadores da cultura da época, e mantinham uma profunda ligação com o Estado, com o intuito de instalar uma nova ordem social, por meio da catequização dos índios e negros. Além disso, os jesuítas eram

responsáveis por escolarizar os filhos dos senhores de engenho, sendo estes, a nobreza da sociedade da época.

Os modelos de ensino das escolas superiores e colégios jesuítas deste período reproduziam os modelos didáticos do exterior. As instituições católicas seguiam as orientações de ensino das universidades europeias, resumindo-se em copiar no Brasil, o que se produzia fora (WANDERLEY, 2003).

Rompida a Monarquia, em 1889, o Brasil passou a ser uma República Federativa. Doravante, surgiam diversos centros de pesquisa no Brasil, dissociado do ensino superior, que cresciam independente das escolas superiores. Os estudos estavam ligados ao campo da agronomia, da botânica, mineralogia e da zoologia. Sendo criado, em 1892, o Instituto Bacteriológico, na área da saúde, em 1897, o Instituto Butantã, e, em 1900, o Instituto de Manguinhos, todos reconhecidos posteriormente com padrões internacionais de pesquisa (BOGONI, 2002).

Cunha (2007) assegura que o ensino superior no País se desenvolveu mediante a multiplicação de faculdades isoladas, com os cursos de Medicina, Engenharia e Direito. Este modelo fragmentado das instituições brasileiras vinha recebendo críticas, desde o tempo do Império.

Mesmo havendo discordância por parte dos autores com relação a determinadas datas do surgimento das primeiras universidades brasileiras, Meyer Junior, Finger e Vahl (1989) anunciam que, após inúmeras tentativas da instalação de uma universidade no País, por meio das faculdades isoladas, foi somente em 1920 que se criou a Universidade do Rio de Janeiro, considerada a primeira universidade brasileira, posteriormente, intitulada como Universidade do Brasil, sucedida pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade de São Paulo (USP).

Com a instalação do Governo Provisório de Vargas, em 1930, houve a criação do Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública. Sendo esta uma demanda antiga dos educadores e intelectuais da época. Este fato iniciou o processo de padronização das diretrizes educacionais para todo País. O que não era possível até então, pois a estrutura federativa da primeira república, não permitia um sistema integrado de educação. Portanto, não havia uma política nacional de educação no Brasil até aquele momento (SHIROMA; MORAES; EVANGELISTA, 2000).

Além disso, Bogoni (2002, p. 24) destaca que o “debate nacional que se constituiu no principal marco da história da educação brasileira”

foi à promulgação da Lei nº 4.024/61, que após longa discussão nas diversas esferas políticas (1948-1961), fixou às diretrizes e bases da educação nacional, considerada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sendo posteriormente aprimorada e conhecida como LDB.

O período entre 1945 a 1964 representou um momento em que a universidade se envolveu com a construção de uma sociedade moderna, no quesito tecnológico, e havia o envolvimento da instituição com a defesa da democracia do País. Além das inúmeras tentativas de reforma da base educacional, havendo nesta fase a consolidação das escolas técnicas. No período seguinte, de 1960 a 1980, a universidade consolidou seus departamentos, desenvolveu pesquisas, criou tecnologia, ao passo que lutava intensamente contra a ditadura militar (MEYER JUNIOR; FINGER; VAHL, 1989).

No entanto, nas últimas décadas, a universidade, assim como tantas outras instituições, passou por profundas mudanças, fixando assim um grandioso paradoxo frente às instituições de ensino, ou seja, a instituição que antes participava ativamente no papel transformador da sociedade, agora não consegue mais atender a esta mesma sociedade (CHAUÍ, 2003; DIAS SOBRINHO, 2002). Conforme sustenta Dias Sobrinho (2002, p. 21), “as universidades mergulharam numa crise, perderam em boa parte seus compromissos com a sociedade, debilitaram o sentido de missão, em função do privilégio que adquiriram as empresas”.

A crise das universidades é uma realidade, e não é apenas exclusividade da universidade brasileira. As instituições de ensino superior sofrem diretamente as interferências da globalização mundial, como alertam Rampinelli, Alvim e Rodrigues (2005), para os quais, de fato, a universidade moderna vive momentos de sucessórias crises que geram tensão, tanto interna como externamente à instituição, em um contexto conflituoso de realidades e interesses diversos e contraditórios.

Diante desse quadro, após longo estudo e acompanhamento da universidade pelo mundo, Santos (2010) descreve as crises da universidade pública, a partir do que é categórico ao enumerá-las em três e classificá-las como sendo de ordem institucional, hegemônica e relativa à sua legitimidade. Conseqüências do incentivo às instituições de ensino superior privado, com a massificação da liberação de crédito para estas instituições, em contrapartida do desaceleramento dos investimentos do estado na universidade pública. O autor garante que tais crises estão diretamente relacionadas e somente podem ser combatidas em conjunto com amplo programa de ação, criados dentro e

fora das universidades (SANTOS, 2010).

Portanto, após consecutivas crises, torna-se indispensável a tal instituição poder contar com políticas públicas de gestão e o uso de ferramentas apropriadas capazes de transpor as barreiras da complexidade do ambiente, exigindo, desta forma, cada vez mais habilidades dos seus gestores para planejar e antever as mudanças em longo prazo, proporcionando a ela uma visão de futuro, em consonância com os objetivos da sociedade. Diante dessa premissa, elabora-se, na sequência, uma reflexão sobre as políticas públicas para a educação superior no Brasil.

2.1.2 Políticas públicas no ensino superior

As políticas públicas são, de acordo com Gomes (2011, p. 19), “construções sociais e históricas cujos determinantes são necessariamente complexos e múltiplos”. O autor assegura que fatores sociais, culturais, políticos e econômicos interferem diretamente na formulação das políticas públicas de um País. Para Liberati (2013, p. 89), de outra forma, política pública significa “a coordenação dos meios colocados à disposição do Estado, de forma a harmonizar as atividades estatais e privadas para a realização de objetivos socialmente relevantes e politicamente determinados”.

Neste sentido, Lima (2012, p. 50) afirma que “política pública é um conjunto de decisões e não uma decisão isolada”. O que, para Rua (2015, p. 12), significa que “uma decisão em política pública representa apenas um amontoado de intenções sobre a solução de um problema, expressas na forma de determinações legais: decretos, resoluções”. A autora considera que a efetividade de uma política pública só se dá mediante a sua implantação na sociedade.

No que diz respeito ao ciclo das políticas públicas, Raeder (2014) afirma que há diversas formas de descrever o processo, porém destaca que o modo mais usual é dividido em cinco fases, sendo: (1) percepção e definição de problemas, (2) formação de agenda decisória, (3) formulação de programas e projetos, (4) implantação de políticas delineadas, e (5) monitoramento e avaliação das ações planejadas.

Com relação à finalidade das políticas públicas, Ribeiro e Bliacheriene (2013) destacam que elas permitem o estabelecimento do que o governo pretende fazer, envolvendo diversos atores e níveis de decisão para a sua concretização. Além disso, os autores consideram que as políticas públicas são ações intencionais do governo, com objetivos a serem alcançados, impactando no curto e longo prazo na sociedade.

O Estado, por intermédio de seus governantes, para desempenharem suas atividades e concretização dos serviços públicos, utilizam de atores específicos, sendo estas organizações e instituições incumbidas de prover os direitos previstos nas cartas constituições, discorrendo, por meio de leis, programas e ações, com o intuito de atender a demanda dos direitos individuais, coletivos e difusos. Portanto, sem a implantação das políticas públicas, o Estado é ineficaz, já que o fundamento da sua existência se dá mediante a concretização e garantia do direito das pessoas na comunidade onde vivem (LIBERATI, 2013).

Dessa forma, Procopiuck (2013) define que a política pública é resultante da interação, muitas vezes, complexa entre o Estado e a sociedade, o que não pode apenas ser visto como mera intervenção estatal, pois, atualmente, tal concepção está ampliada e tal interação deve ser considerada. Além disso, o autor diferencia que as políticas públicas podem ser políticas de estado ou de governo, identificando que o modo em que elas são institucionalizadas é o que as distinguem. Sendo que a política de estado é instalada por um governo e perpassa os demais, e a política de um governo diz respeito à sua forma de governança.

Já, a política educacional, objeto de interesse do atual estudo, refere-se a uma série de medidas planejadas e colocadas em prática pelo governo, elevando a educação na sociedade.

Ao se analisar, aqui, a educação superior em uma perspectiva cronológica, foi possível perceber que a interferência do Estado nas IES é histórica, sendo percebida desde o golpe de estado no Brasil, em 1964, que iniciou um período marcado por intervenções militares em diversas universidades, gerando, sem prévia justificativa, a destituição de reitores, os quais foram substituídos por reitores militares. Neste contexto, diversas universidades, como a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Universidade de Brasília (UnB) e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), passam a ser controladas e invadidas com frequência, em busca de opositores ao regime militar (GERMANO, 2011). Como resultado, alerta Germano (2011), em determinado período, professores com grande projeção intelectual são aposentados compulsoriamente. Desta maneira, as intervenções do governo militar às universidades brasileiras instalam um período difícil a elas, em que qualquer possibilidade de crítica política ao governo e as políticas educacionais da época, por parte de professores e estudantes, eram punidas com severidade pelos militares (GERMANO, 2011).

Nesta fase, Cunha (2007, p. 37) confirma que o ensino superior brasileiro encontrava-se “dilacerado pelas contradições, principalmente pela crise de realização social do seu produto mais valorizado pela sociedade: o profissional diplomado”. O descompasso entre mercado de trabalho e universidade permeava a sociedade. A retração dos investimentos no setor privado causou a redução do mercado de trabalho, em ambas as esferas, público e privado.

Todos estes movimentos, sociais e econômicos, encorparam os movimentos estudantis da época. Germano (2011, p. 118) menciona que todas as movimentações apontavam para mudanças educacionais na universidade na seguinte direção de atender a “necessidade de extinção do sistema de cátedras; a introdução da organização departamental; a divisão do currículo escolar em dois ciclos, um básico e profissionalizante; integração das atividades de ensino e pesquisa e a ênfase na pós-graduação”.

O ano de 1968 foi, portanto, de grande crise do sistema educacional brasileiro do ensino superior, sendo exposta por meio de seguidos protestos estudantis que, paulatinamente, conseguiam mobilizar outros setores da sociedade civil, contra os militares (FERREIRA, 2001). O governo buscava incessantemente soluções para a crise, foi, então, que, como relata Rotthen (2008), em julho de 1968, constitui-se o Grupo de Trabalho da Reforma Universitária (GTRU), que posteriormente, apresentou ao Congresso Nacional, projeto de lei com as novas regras para o ensino superior no Brasil. Sendo promulgada em novembro de 1968, pelo Presidente da República, general Costa e Silva, a Lei nº 5.540/68, que ficou conhecida como a lei da Reforma Universitária (GERMANO, 2011).

Trigueiro (2003, p. 04) elucida que a Lei 5.540 reúne um

conjunto normativo inteiramente inédito para a estruturação e o funcionamento das universidades e demais instituições de ensino superior, passando a requerer padrões inteiramente novos (para quem ainda não havia se consolidado, em termos institucionais) de regulação acadêmica e administrativa. Rompe-se com o modelo das “cátedras”, associa-se o ensino à pesquisa, introduz-se novas atividades acadêmicas, como a extensão e o ensino especial, e definem-se regras próprias para a carreira docente, para o acesso do aluno a esse nível da educação e para a organização dos currículos.

O autor enfatiza que esta medida causou intensas transformações no ambiente acadêmico brasileiro e que, de início, surgiram críticas variadas a ela, além de resistência às mudanças propostas, gerando um quadro de inquietude ainda maior na universidade, uma vez que a reforma representou a expansão do ensino superior e a participação do segmento privado para as universidades brasileiras (TRIGUEIRO, 2003).

Apesar dos inúmeros julgamentos, Serra (2009, p. 201) aponta que as principais alterações da Reforma Universitária foram significativas às IFES, remodelando o ensino superior da seguinte forma:

- a) Estabelecimento da indissociabilidade da pesquisa e do ensino;
- b) A criação de departamentos, com chefias de caráter totalmente rotativo;
- c) Extinção das antigas cátedras;
- d) Estabelecimento do vestibular classificatório;
- e) Valorização da titulação para o ingresso e a promoção na carreira docente do magistério superior;
- f) O estabelecimento do regime de dedicação exclusiva nas atividades de ensino e pesquisa.

Shiroma, Moraes e Evangelista (2000) enfatizam o mesmo, e confirmam que esta política educacional favoreceu a expansão da oferta pública de vagas em universidades federais, contribuindo para o surgimento de inúmeras instituições federais por todo País, além de favorecer o crescimento acelerado das instituições privadas. Por outro lado, este crescimento desenfreado deixou o governo sem controle algum sobre as novas instituições, comprometendo os níveis de qualidade do ensino (SHIROMA; MORAES; EVANGELISTA, 2000).

Complementando, Bogoni (2002, p. 66) afirma que a reforma da universidade buscou “adequar a educação ao modelo produtivo econômico, com políticas que aproximam a Universidade desta forma de produzir”, garantindo a hegemonia capitalista mundial, alinhadas ao novo modo de produção da sociedade do capital, distanciando a responsabilidade do estado com a universidade.

Sendo assim, a reforma universitária teve como base a classe média, representada pelos Movimentos Estudantis, influenciada

fortemente pela *United States Agency for International Development* (USAID), agência do governo americano contratada pelo governo militar brasileiro para assessorar o MEC nas diretrizes da nova política educacional que se almejava para o País (TRIGUEIRO, 2003).

No que diz respeito à Constituição Federal (BRASIL, 1988), esta representa para a educação do País um compromisso, e, é considerada por diversos autores, a exemplo de Freitas (2007), como uma das políticas públicas mais importantes para a educação. Freitas (2007) ainda comenta que, desde a primeira Constituição brasileira, em 1824, o direito à educação já estava garantido, porém as políticas em nível federal, estadual e local eram descoordenadas. Em 1891, a Constituição que estabeleceu a República Federativa, delimitou o poder do governo federal, ampliando para os governos estaduais as responsabilidades com a educação (PLANK, 2001).

Serra (2009, p. 200) declara que a educação assumiu posição de destaque em nível nacional com a Constituição de 1934, que, em seu artigo 152, determina a elaboração do Plano Nacional de Educação, fixando a partir deste momento a educação como uma política em nível nacional, ou seja, “a educação passa a ser um assunto de importância nacional, cabendo à União delinear as diretrizes da educação no país”.

Para Plank (2001), as demais Cartas Constitucionais do Brasil foram sendo aprimoradas, especialmente no quesito educação, afirmando que, na de 1937, o destaque é para a obrigatoriedade do estado em prover o ensino primário e profissional para as classes menos favorecidas, competindo, exclusivamente à União, o poder de legislar sobre as diretrizes de educação nacional. No ano de 1946, a Constituição afirmava o propósito de restaurar o governo democrático, buscando uma nova ordem constitucional. E, no ano de 1967, instalada a ditadura militar, os governantes ditavam as regras, predominando o autoritarismo, sendo este o período da reforma universitária (ROTTHEN, 2008).

Neves (1994) ressalta que a Constituição de 88, promulgada em 05 de outubro de 1988, vigente até hoje, foi marcada por um processo constituinte de transição do regime ditatorial para a democracia, procurando atender as mudanças ocorridas no País em termos de economia, relações de poder e nas relações sociais globais, além de modernizar o arcabouço institucional do País. A educação passou a se configurar como uma política de estado, deixando de fazer parte de apenas um governo.

A Constituição de 1988 renovou muitos princípios afirmados nas cartas de 1934 e 1946, priorizando a alocação de recursos para a

educação, incluindo metas que perpassam os governos federais (BRASIL, 1988). Em especial, para o ensino superior, o feito deste arcabouço legal foi à autonomia dada às universidades (PLANK, 2001), confirmando, em seu artigo 207, que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1988).

Outra iniciativa relevante para a política pública educacional brasileira foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Na opinião de Saviani (2011, p. 11), os primórdios da LDB tiveram início nas discussões relativas às diretrizes e bases da educação nacional abordadas na Constituição Federal de 1934, ao tratar como competência da União “traçar as diretrizes da educação nacional”. O autor considera ainda que a primeira LDB consolidou-se no país com a Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as diretrizes e bases da educação nacional, sendo alterada posteriormente com o intuito de garantir a continuidade da ordem socioeconômica da época (SAVIANI, 2011).

Nos períodos subsequentes, mais especificamente na década de 80, as discussões sobre uma política nacional de educação continuavam atravessando décadas da história da política do Brasil. Todavia, Cury, Horta e Brito (1997), garantem que o início da discussão da atual Lei de Diretrizes e Bases foi no ano de 1986, conciliada ao processo constituinte para retomada da democracia no País, influenciado por movimentos de educadores e políticos na formulação de uma política educacional em nível nacional, integrando todos os níveis do sistema de educação (CURY; HORTA; BRITO, 1997).

Para Amador (2002), com o fim do regime militar, as leis que ditavam as regras do ensino no País tornaram-se ultrapassadas, pois carregavam um conteúdo autoritário. Assim, ressalta Amador (2002), entre 1986 e 1987, “a educação e a Constituinte” eram temas de diversos encontros e fóruns por todo o País. A sociedade civil organizada apresentou os seus anseios com relação à educação para a Câmara de Deputados, e, em dezembro de 1988, desenhou-se o primeiro projeto da LDB (CURY; HORTA; BRITO, 1997).

Contudo, em meio a diversas discussões, debates emblemáticos e crises políticas, típicas de uma nova democracia, a Lei 9.394 (BRASIL, 1996) foi aprovada somente em 20 de dezembro de 1996, instituindo, a partir de então, a primeira LDB brasileira, tornando-se um marco simbólico para a educação no Brasil, imprimindo os modelos neoliberalistas da economia global (OLIVEIRA, 1999). O texto da nova lei culminou em um tom bastante progressista, representando inegáveis avanços à educação brasileira, garantindo à educação pública a melhora

dos níveis de qualidade, tornando-a acessível à sociedade, assegurando ainda a democratização proposta desde o início dos debates da LDB (OLIVEIRA, 1999).

Brzezinski (2002) confirma que, mediante o cenário e frente às inúmeras discussões sobre a LDB, a lei não agradou a todos os setores, muito embora tenham provocado modificações substanciais para o ensino superior, já que flexibilizou e reduziu as exigências nas normas e critérios para a criação e credenciamento das IES, facilitando a expansão de matrículas em instituições que oferecem apenas ensino. Com isso, os tipos de instituições foram revistos, sendo possível a criação de instituições não universitárias. Além disso, a autora destaca que esta lei determinou como competência do Governo Federal avaliação da política nacional de educação, servindo, a partir de então, de critérios para análise dos níveis da qualidade de ensino das universidades (BRZEZINSKI, 2002).

É nesta perspectiva que surge a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), com o intuito de legislar, regular e normatizar a avaliação das IES, fazendo alusão aos seguintes temas (BRASIL, 2004a):

- a) a avaliação das instituições;
- b) a avaliação dos cursos; e,
- c) a avaliação do desempenho dos estudantes.

A citada Lei (BRASIL, 2004a) analisa, também, os aspectos em torno da tríplice função da universidade, ou seja, do ensino, da pesquisa, e da extensão. Ademais, examina-se a responsabilidade social e de gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos determinados na lei (BRASIL, 2015h).

O texto da legislação assevera que o Sinaes tem por finalidade:

a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004a, p. 01).

Eyng (2007) certifica que o Sinaes é coordenado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) e detalha as três modalidades de avaliação aplicadas por este órgão: *Avaliação das Instituições de Educação Superior (Avalies)*, que se refere ao sistema de avaliação das IES, e se divide em duas modalidades, a Auto-avaliação, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), que corresponde à avaliação interna, e a Avaliação Externa, realizada por comissões designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), obedecendo as diretrizes determinadas pela Conaes. Na sequência, a *Avaliação dos cursos de Graduação (ACG)*, que concerne avaliar os cursos de graduação, por meio de instrumentos e procedimentos, incluindo visitas *in loco* de comissões externas, e por fim, *Avaliação do Desempenho do Estudante (Enade)*, que se aplica aos estudantes do final do primeiro e último ano do curso matriculado, por intermédio da realização de provas (EYNG, 2007).

É conveniente assinalar, igualmente, que “a avaliação institucional não é um instrumento de medida de atividades de indivíduos isolados”, e que a instituição deve considerar o processo de avaliação na sua essência pedagógica, pois “não se trata apenas de conhecer o estado da arte, mas também de construir”, segundo especificam Dias Sobrinho e Balzan (2011, p. 61). Com relação à avaliação das instituições, a lei determina, em seu artigo terceiro, que a avaliação das instituições de educação superior tem por objetivo de identificar o seu perfil e o significado da sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, levando em consideração as diferentes dimensões institucionais, impondo no parágrafo primeiro à apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (BRASIL, 2004a).

Muriel (2006) explica que o PDI é um plano que apresenta objetivos, metas e estratégias, envolvendo os setores administrativo e acadêmico da instituição, e que foi elaborado de acordo com as instruções do Ministério da Educação, para um prazo de cinco anos, tendo como propósito desenvolver a instituição, tornando-se um condutor para a gestão universitária. Neste caso, o Inep, é o órgão encarregado pela avaliação das IES, que por meio de seus avaliadores e técnicos, visita e orienta as instituições para o atendimento das exigências legais do plano.

Complementando, Segenreich (2005) declara que o PDI é um compromisso da instituição com o Estado, e especialmente com a sociedade e com a comunidade acadêmica. Durante o processo de

construção do plano, a IES tem a possibilidade de analisar suas formas de governança, sendo o PDI considerado o norteador do planejamento estratégico pelas universidades, possibilitando à gestão a execução das metas e objetivos dispostos no plano. Destaca-se que o PDI ultrapassa as gestões, já que seu limite temporal é de cinco anos, enquanto o mandato dos reitores é de quatro anos, isto é, os planos são elaborados em uma determinada gestão e tem que ser continuados na próxima, caracterizando-se como o planejamento estratégico universitário (SEGENREICH, 2005).

Além das políticas públicas para o ensino superior apresentadas até o momento, o MEC desenvolve outros projetos, programas e ações, por meio da Secretaria de Educação Superior (SESu), com o intuito de aprimorar o ensino no País, influenciado diretamente na realidade das universidades brasileiras (BRASIL, 2015b), conforme podem ser observados no quadro 2.

Quadro 2 - Programas e Ações Seseu

(continua)

Programa	Finalidade
Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni)	Busca ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Sua meta é dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação. Para isso, as universidades federais aderiram ao programa e apresentaram ao MEC seus planos de reestruturação.
Programa de Educação Tutorial (PET)	O PET é desenvolvido por grupos de estudantes, com tutoria de um docente, organizados a partir de formações em nível de graduação nas IES orientados pelo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e da educação tutorial.
Programa de Extensão Universitária (ProExt)	Tem como objetivo apoiar as instituições públicas de ensino superior no desenvolvimento de programas ou projetos de extensão que contribuam para a implantação de políticas públicas. Criado em 2003, o ProExt abrange a extensão universitária com ênfase na inclusão social.

Quadro 2 - Programas e Ações Sesu

(conclusão)

Programa	Finalidade
Programa de Acessibilidade na Educação Superior (Incluir)	Propõe ações que preservam o acesso pleno de pessoas com deficiência às IFES. Tendo como objetivo fomentar a criação e a consolidação de núcleos de acessibilidade nas universidades, os quais respondem pela organização de ações institucionais que garantam a integração de pessoas com deficiência à vida acadêmica, eliminando barreiras comportamentais, pedagógicas, arquitetônicas e de comunicação.
Plano Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes)	Serve de apoio à permanência de estudantes de baixa renda matriculados em cursos de graduação presencial nas IFES. O objetivo é viabilizar a igualdade de oportunidades entre todos os estudantes e contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico, a partir de medidas que buscam combater situações de repetência e evasão.
Programa Universidade para Todos (ProUni)	Criado em 2004, pela Lei nº 11.096/2005, de 13 de Janeiro de 2005, tem a finalidade de conceder bolsas de estudos integrais e parciais a estudantes de cursos de graduação e de cursos sequenciais de formação específica, em instituições privadas de educação superior. Sendo que as instituições que aderirem a este programa recebem isenção de tributos.
Fundo de Financiamento Estudantil (Fies)	Destina-se a financiar prioritariamente estudantes de cursos de graduação, em universidades privadas, proporcionando a garantia da conclusão do curso aos estudantes de baixa renda.

Fonte: Adaptado Brasil (2015b).

Por fim, Sousa (1980, p. 33) garante que “a diretriz básica da política nacional de ensino superior consiste no fortalecimento do sistema universitário”, consolidando este no cerne de todo processo educacional. Por consequência, a universidade “é a instituição que reúne o conjunto de condições mais adequadas ao atendimento dos objetivos gerais da política do ensino superior”.

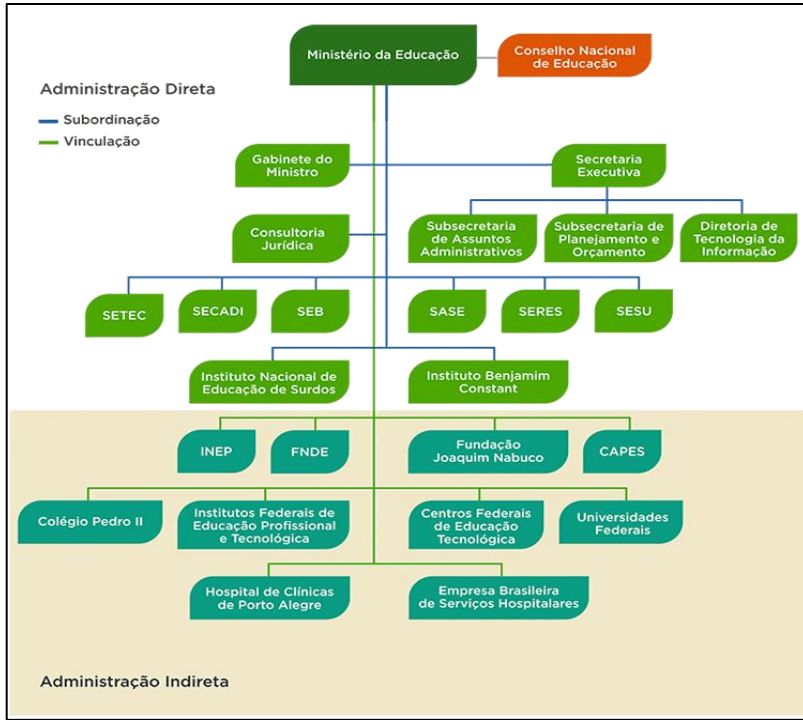
Porém, cabe lembrar que há aspectos estruturais do ensino superior brasileiro que merecem uma análise detalhada, considerando-se o objeto do presente estudo.

2.1.3 Aspectos estruturais do ensino superior brasileiro

De acordo com Serra (2009), o Estado brasileiro está presente no setor educacional e exerce função expressiva por meio das suas atribuições, que são: o planejamento da educação, a elaboração e a implantação de políticas educacionais, a legislação, a regulação, o financiamento do ensino, da pesquisa e da extensão, além de ser responsável pela manutenção das IFES, o credenciamento e o credenciamento das IES, a avaliação dos cursos de graduação e pós-graduação em todo território nacional, a autorização, o reconhecimento e a renovação dos cursos existentes, sendo estas funções executadas pelo MEC, com a colaboração do CNE e suas secretarias específicas.

Mediante o organograma do MEC, observa-se que as Secretarias que possuem maior relevância para a gestão das IFES são as de subordinação direta ao Ministro da Educação, dentre elas Secretaria de Educação Superior (SESu) e a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES), além do Conselho Nacional de Educação (CNE), que exerce função de assessoramento, bem como os órgãos de vinculação INEP e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (Figura 1).

Figura 1 - Organograma MEC



Fonte: Brasil (2015c).

O Conselho Nacional de Educação foi constituído pela Lei 9.131, de 25 de novembro de 1995, substituindo o antigo Conselho Federal de Educação (BRASIL, 1995). Este órgão colegiado, pertencente ao Ministério da Educação, foi criado com o intuito de colaborar na formulação da Política Nacional de Educação, exercendo funções normativas, deliberativas e de assessoramento ao Ministro da Educação (BRASIL, 2015d).

De acordo com esta lei, em seu artigo sétimo, o CNE é composto pelas Câmaras de Educação Básica e de Educação Superior, sendo esta última incumbida por normatizar, deliberar e assessorar o ministro no tocante às IFES e, no seu caput 2º, são atribuições da Câmara de Educação Superior (BRASIL, 1995):

- a) Analisar e emitir parecer sobre os resultados dos processos de avaliação da educação superior;

- b) Oferecer sugestões para a elaboração do Plano Nacional de Educação e acompanhar sua execução, no âmbito de sua atuação;
- c) Deliberar sobre as diretrizes curriculares propostas pelo Ministério da Educação e do Desporto, para os cursos de graduação;
- d) Deliberar sobre os relatórios encaminhados pelo Ministério da Educação e do Desporto sobre o reconhecimento de cursos e habilitações oferecidos por instituições de ensino superior, assim como sobre autorização prévia daqueles oferecidos por instituições não universitárias;
- e) Deliberar sobre a autorização, o credenciamento e o recredenciamento periódico de instituições de educação superior, inclusive de universidades, com base em relatórios e avaliações apresentados pelo Ministério da Educação e do Desporto;
- f) Deliberar sobre os estatutos das universidades e o regimento das demais instituições de educação superior que fazem parte do sistema federal de ensino;
- g) Deliberar sobre os relatórios para reconhecimento periódico de cursos de mestrado e doutorado, elaborados pelo Ministério da Educação e do Desporto, com base na avaliação dos cursos;
- h) Analisar questões relativas à aplicação da legislação referente à educação superior;
- i) Assessorar o Ministro de Estado da Educação e do Desporto nos assuntos relativos à educação superior.

No que concerne à Secretaria de Educação Superior (SESu), esta é a unidade do MEC encarregada pelo planejamento, orientação e supervisão do processo de formulação e implantação da Política Nacional de Educação Superior. Ademais, a manutenção, supervisão e o desenvolvimento das IFES são responsabilidades desta Secretaria, que tem como legislatura superior a LDB (BRASIL, 2015e).

Em seguida, a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres) é outra importante unidade do Ministério da Educação e às IFES, visto que a regulação e a supervisão dos cursos superiores de graduação, do tipo bacharelado, licenciatura e tecnológico, e de pós-

graduação *lato sensu* são acompanhados por esta secretaria (BRASIL, 2015f). Além destes compromissos, a Seres tem o propósito de elevar os níveis de qualidade do ensino, por meio do estabelecimento de instruções para a expansão de cursos e instituições (BRASIL, 2015f).

Serra (2009) reforça que, no âmbito da coordenação das atividades do ensino superior, a CAPES e o INEP desempenham papel considerável junto às IFES. Com relação a CAPES, o autor destaca que esta é uma agência de fomento, criada em 11 de julho de 1951, para atuar na consolidação da pós-graduação *stricto sensu* no País, já, o INEP iniciou suas atividades em 1938 e, tendo reformulado seu escopo ao longo do tempo, atualmente é o órgão responsável pelas avaliações nacionais em todos os níveis da educação (SERRA, 2009).

Cabe destacar, ainda, que a Lei nº 9.448/97 causou profundas alterações no INEP, ficando instituído, a partir de então, que este órgão passaria a integrar o MEC, transformando-o em Autarquia Federal deste Ministério, devendo, como consta em seu artigo primeiro, parágrafo segundo, “planejar, orientar e coordenar o desenvolvimento de sistemas e projetos de avaliação educacional, visando o estabelecimento de indicadores de desempenho das atividades de ensino no País” (BRASIL, 1997). Desta forma, o INEP é o órgão responsável pelas avaliações do Ensino Superior no Brasil, colocando em prática as questões que envolvem a Lei do SINAES (BRASIL, 1997).

Além disso, o INEP conta com o apoio do CONAES para a concretização dos procedimentos de avaliação nas universidades. O Decreto nº 5.262, de 3 de Novembro de 2004, delega como competência do Ministro da Educação, a designação dos membros desta Comissão; sendo este um órgão colegiado que deve atuar na coordenação e supervisão dos Sinaes (BRASIL, 2004a). São, portanto, atribuições do Conaes (BRASIL, 2015g):

- a) Propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes;
- b) Estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes;
- c) Formular propostas para o desenvolvimento das instituições de educação superior, com

- base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação;
- d) Articular-se com os sistemas estaduais de ensino, visando a estabelecer ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da educação superior;
 - e) Submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos a cujos estudantes será aplicado o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE);
 - f) Elaborar o seu regimento, a ser aprovado em ato do Ministro de Estado da Educação;
 - g) Realizar reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, sempre que convocadas pelo Ministro de Estado da Educação.

Sendo assim, Plank (2001, p. 74) afirma que “o papel principal do governo federal no sistema educacional é a manutenção das universidades federais”, dado que este divide com estados e municípios a tarefa de gerir a educação básica, ficando a cargo do governo federal o ensino superior.

Com relação à estrutura organizacional da universidade, Freitas Junior e Barbirato (2009) sustentam que, após a Reforma Universitária de 1968, a instituição universitária baseou-se no modelo americano de ensino superior, instituindo na universidade brasileira o sistema departamental. Este sistema, na sua maioria, favorece a formação de grupos de interesses isolados. Nesta estrutura, as atividades são centralizadas na administração superior, enquanto outras são completamente descentralizadas, causando conflitos nos processos de tomadas de decisão (FREITAS JUNIOR; BARBIRATO, 2009).

Wanderley (2003, p. 65) garante que o poder dentro da universidade “perpassa toda a estrutura, mas se concentra nos órgãos da administração superior”, sendo no Conselho Universitário, tido como órgão máximo da instituição, onde se reúnem os poderes decisórios. Além disso, afirma Wanderley (2003), a figura do reitor é quem irá determinar o estilo da gestão, posto que a estrutura universitária favorece a centralização do poder em uma única pessoa.

A complexidade da gestão universitária é transcrita nas palavras de Trigueiro (1999, p. 31) ao confirmar que

uma estrutura institucional, como a universitária, compreende uma coletividade – na qual se inserem docentes-cientistas, discentes e técnico-administrativos – com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade e sistemas de comunicação, e se engaja em atividades que estão relacionadas com um conjunto de objetivos bem definidos.

Mediante tamanha diversidade, Wanderley (2003, p. 62) anuncia que “administrar uma instituição que cresce, cada vez mais complexa e especializada, exige a tomada de medidas administrativas novas e imaginativas”, configurando-se num desafio crescente para o gestor universitário. É neste contexto que se justifica uma postura estratégica na gestão das universidades federais brasileiras, posto que, da mesma forma como as de outras categorias, essas são submetidas a rígidos e sistemáticos processos avaliativos por parte do Governo Federal, cujos resultados determinam a sua manutenção e existência.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Na atual seção, demonstra-se a evolução das teorias administrativas, até se abordarem às funções do administrador, transitando pelas concepções de estratégia e planejamento, refletindo sobre o planejamento estratégico e sua implantação e, finalmente, tratando-se a respeito dos princípios e perspectivas da administração estratégica.

2.2.1 Administração e as funções administrativas

Por volta do Século XVIII, a Revolução Industrial causou imensuráveis transformações nas relações de trabalho da época. A invenção das máquinas foi um marco para a indústria, modificando o trabalho, antes artesanal, para industrial. As linhas de produções passaram a fazer parte do cotidiano das indústrias, ocasionando o crescimento acelerado destas organizações (TEIXEIRA, 2003).

Para Maeda (1977), a incorporação de tecnologias avançadas nos meios de produção promoveu um processo de busca pela padronização administrativa das atividades organizacionais, e expressões como administração, foram inseridas no contexto das indústrias.

Desta maneira, Maximiano (1997, p. 18) acredita que é por meio da administração que as organizações ou sistemas organizacionais realizem suas atividades fins, considerando-a “importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos”, seja no âmbito individual, familiar, grupal, organizacional ou social.

Da mesma forma, Stoner e Freeman (1999, p. 04) estabelecem que administração é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização”, utilizando-se dos recursos disponíveis para o alcance dos objetivos estabelecidos, com o intuito das organizações manterem-se competitivas perante o mercado concorrente.

Assim sendo, a teorização do pensamento administrativo ultrapassa décadas, e Robbins (2000, p. 489) determina que “as raízes da administração moderna residem em um grupo de teóricos e práticos que buscaram criar princípios racionais que tornassem as organizações mais eficientes”. O autor apresenta as abordagens das escolas que contribuíram para a evolução das teorias administrativas (ROBBINS, 2000), sejam elas:

- a) **Abordagem Clássica:** Perspectiva que os profissionais e estudiosos concebiam princípios racionais que tornassem as organizações mais eficientes. Apresenta-se dividida em duas categorias, sendo:
 - *Administração Científica* (usa método científico para definir a melhor forma de realizar uma atividade); e
 - *Administração Geral* (formada por indivíduos que desenvolveram teorias da administração a partir da organização como um todo).
- b) **Abordagem Humanística:** observam os fatores que influenciam o comportamento humano no trabalho, havendo o estudo do *Movimento das Relações Humanas* (neste grupo, pensadores e autores, acreditavam que o trabalhador satisfeito, produzia mais), havendo ainda as contribuições da *Ciência Comportamental* (estudiosos utilizavam pesquisa objetiva no estudo do comportamento humano nas organizações);
- c) **Abordagem Sistêmica:** As organizações passaram a ser observadas como um

conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes, sendo inseridos pelos autores os termos como *Sistemas Fechados* (organizações que não são influenciadas por seu ambiente, portanto não há interação) e *Sistemas Abertos* (organizações que interagem diretamente com o ambiente e tudo que está a sua volta);

- d) **Abordagem Contingencial:** Os teóricos desta abordagem acreditam que as práticas gerenciais precisam ser alteradas constantemente, adequando-se aos fatores situacionais. Os autores estabelecem que algumas teorias administrativas não atendem ao cotidiano organizacional;
- e) **Abordagem Cultural:** Passou-se a considerar que as organizações possuíam cultura, disseminando o termo *Cultura Organizacional*, como forte influenciador dos membros e principalmente das atividades organizacionais.

As contribuições das abordagens das escolas administrativas são incontestáveis, porém, a Abordagem Clássica, como pioneira, tornou-se imprescindível, iniciando o processo de produção dos conhecimentos da área de administração (MOTTA; VASCONCELOS, 2005). Na Administração Científica, um dos precursores foi Frederick Winslow Taylor (1856–1915), sendo este o responsável por sistematizar normas operacionais com a finalidade de melhorar a eficiência do trabalhador, considerando os fatores tempo e movimento na produção, sendo que o citado proponente utilizava-se da expressão “máximo de prosperidade”, no sentido de gerar ganhos tanto ao empresário, quanto ao empregado, instituindo o sistema de pagamento por peça produzida, além de destacar a importância da supervisão do trabalho, garantindo a produtividade dos trabalhadores (TAYLOR, 1990).

Nesta época, Taylor (1990) depara-se com um ambiente organizacional completamente desorganizado e desestruturado, por isso, suas observações foram tentativas de organizá-los, concluindo que a racionalização do trabalho do operário deveria ser conduzida por uma estruturação geral na organização.

Além de Taylor, outro autor relevante que contribuiu para a evolução das teorias administrativas, neste caso na área da Administração Geral, foi Jules Henry Fayol (1841-1925), que propôs o

aumento da eficiência da empresa por meio da organização e aplicação de sistemas e métodos gerais de administração. Fayol (1989) elencou princípios, que chamou de Princípios Gerais da Administração, para reger o funcionamento das organizações, sendo eles:

- a) divisão do trabalho (para produzir mais e melhor); autoridade e responsabilidade (direito de mandar e obrigação de obedecer);
- b) disciplina (assiduidade, obediência, subordinação); unidade de comando (chefia imediata);
- c) unidade de direção (coordenação de área);
- d) subordinação do interesse particular ao interesse geral (objetivos da organização são soberanos);
- e) remuneração do pessoal (remuneração adequada ao serviço prestado);
- f) centralização (responsabilidade final das atividades deve se concentrar no gerente);
- g) hierarquia (autoridade superior); ordem (deve ser mantida na organização, com o intuito de garantir a execução das suas atividades fins);
- h) equidade (relativo aos direitos da organização e dos empregados); estabilidade do pessoal (garantia de emprego);
- i) iniciativa e união do pessoal (trabalho em grupo ajustado).

Além disso, Fayol (1989, p. 23) apresentou os conjuntos de operações ou funções que todas as organizações devem executar de forma interdependente, quais sejam:

- a) **Função Técnica:** capacidade técnica da organização em transformar insumos em produtos a serem comercializados;
- b) **Função Comercial:** capacidade de vender e negociar produtos. É necessário habilidade comercial e conhecimento do mercado de atuação;
- c) **Função Financeira:** aplicação da gestão financeira sobre os negócios da organização, garantindo o pagamento de salários, compra

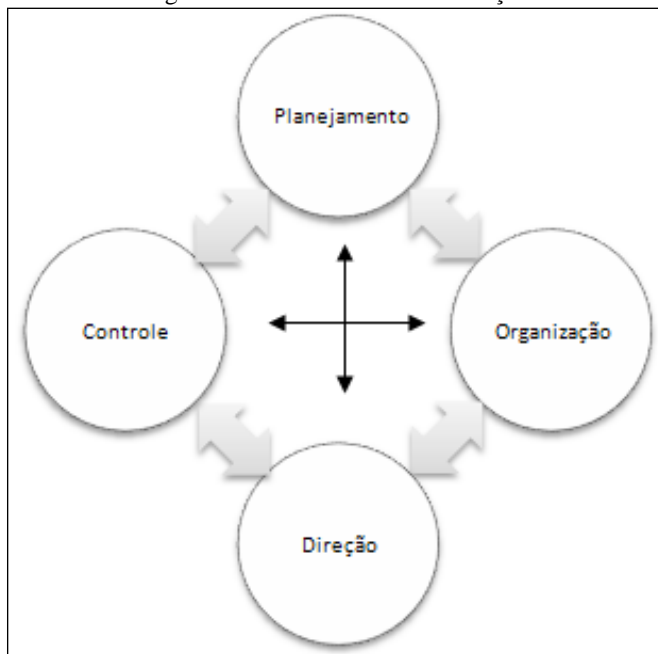
- de utensílios e matérias primas, realização de melhorias e capital de giro, dentre outros;
- d) **Função de Segurança:** é missão da organização proteger os bens e as pessoas de sinistros diversos;
- e) **Função de Contabilidade:** está encarregada de apresentar a situação econômica da organização, demonstrando a posição atual e os rumos dos negócios;
- f) **Função Administrativa:** constitui o corpo social da organização e também é nomeada de administração. Esta função é dividida em outras cinco funções significativas, sendo elas:
- *Prever* (análise do futuro, com projeção de programas de ação);
 - *Organizar* (sistematização das atividades);
 - *Comandar* (dirigir o pessoal);
 - *Coordenar* (unir atos e esforços da organização para o alcance dos objetivos); e
 - *Controlar* (acompanhamento das atividades, vislumbrando o cumprimento das regras estabelecidas).

A Função Administrativa sobressai às demais, não menos importantes que esta, porém com o aperfeiçoamento dos termos da administração é notório que essa função, inicialmente apresentada por Fayol (1841-1925), expandiu sua concepção e hoje se compreende como as Funções do Administrador, sendo o encarregado por esta redefinição Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), que reconsiderou e definiu que Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar (PODC) são as novas funções administrativas (DRUCKER,1992). Drucker (1992, p. 21) ainda lembra que,

[...] o administrador tem uma função empresarial que é movimentar recursos do passado para o futuro, numa função de minimizar riscos e de maximizar oportunidades. Ele deve fazer com que as pessoas trabalhem em conjunto, unindo habilidades e conhecimentos de cada um para um fim comum.

Silva (2011) considera que o conjunto das Funções do Administrador formam o processo administrativo. E, na medida em que este ciclo ocorre, por meio da retroalimentação do processo, acontecem os ajustes necessários, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Processos de administração



Fonte: Silva (2011).

Complementando, Silva (2011) conceitua que o *Planejamento*, como a primeira função a ser realizada, determina o que se deve fazer, já a função *Organização* diz respeito à estrutura da empresa, reunindo pessoas e equipamentos necessários para execução do trabalho, a *Direção* determina a condução das atividades e a coordenação das equipes e o *Controle* examina se o que foi planejado está, de fato, sendo executado.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 50) manifestam que tais atividades possuem conceitos específicos e próprios, no entanto, tornam-se interdependentes umas das outras, pois interagem profundamente. Os autores consideram que há “uma forte ligação entre planejar e

controlar”. Prosseguindo, afirmam que “não adianta planejar se não se controla o que foi planejado”.

Da mesma forma, Maximiano (1997, p. 265) determina que “planejamento é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações futuras e atingir metas”, sendo considerado por este uma das funções administrativas mais importantes, em qualquer nível da administração. Neste âmbito Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) lembram que o planejamento pode ocorrer nos diferentes níveis de tomada de decisão da organização, mas que é no nível estratégico em que são definidos os objetivos e estratégias de longo alcance da organização.

Ao mesmo tempo, Teixeira (2003, p. 61) estabelece que o “controle é entendido como uma função administrativa de real importância na consolidação dos objetivos”, garantindo que somente por meio desta função é que se “assegura a realização plena de tudo aquilo que foi definido a partir do planejamento”. Em síntese, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 532) definem que “controlar é fazer algo que aconteça de modo como foi planejado”, reforçando que planejamento e controle são funções inseparáveis, já que a primeira traça mapas e planos, e a segunda alerta quanto aos desvios de rota, por meio dos métodos de medição e avaliação de desempenho. Portanto, problemas no planejamento provocam problemas na execução e na obtenção dos resultados por parte da organização, o que atribui a esta primeira função particular importância no processo administrativo, sobretudo quando ocorre no nível estratégico de tomada de decisão.

2.2.2 Estratégia e planejamento

O termo estratégia, para Tavares (2010, p. 254) originou-se por volta do Século IV a.C, e seu significado estigmatizado por décadas apenas no uso do ambiente militar, já que era mencionada como “à arte e à ciência de dirigir forças militares durante um conflito”. A expressão foi trazida para o contexto organizacional iniciando as comparações de uma guerra com este ambiente. Evidentemente, tal concepção tem mudado com o passar dos anos, sendo aprimorado e cada vez mais usado nas organizações, como alerta Tavares (2010).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 24) testemunham que o termo estratégia é circundado pela subjetividade e interpretado de diversas formas ao longo do tempo, por inúmeros autores. Todavia, definem que “estratégia é um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo”, com o entendimento de olhar para

o passado, com o objetivo de compreender o futuro. Mas, também pode ser considerada como um plano, no sentido de olhar para frente, buscando o futuro.

Nesta direção, Ansoff (1991, p. 95) defende que “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Sendo assim, a estratégia reúne objetivos, metas, especifica qual é rumo que o negócio deve seguir, estabelece a estratégia administrativa de ação e determina as políticas operacionais que regerão as atividades das organizações.

Para Whittington (2002, p. 27), a função primordial da estratégia é servir de referencial para os gestores, com o intuito de “ordenar um mundo muito complexo e caótico” da qual as organizações estão inseridas. Prosseguindo, garante que “as estratégias não são escolhidas; elas são programadas”, sugestionando o planejamento das estratégias (WHITTINGTON, 2002, p. 27).

Porter (1996) defende que a competição cada vez mais acirrada no ambiente organizacional, impõe às organizações posturas estratégicas diferenciadas e flexíveis na busca de ganhos em termos de eficiência, garantindo que estratégia pode ser considerada como uma nova postura organizacional para encarar as forças que dominam o mercado concorrente.

Com relação à evolução do pensamento estratégico, Lobato (2004) garante que a primeira fase ocorreu por volta do ano de 1950, com o que se chamava de planejamento financeiro, sendo que, nesta época, havia nas organizações o mero controle financeiro das operações, sendo que a alta administração baseava-se apenas na aprovação de orçamentos, não havendo propriamente a gestão do negócio. A partir da década de 1960, deu-se o aprimoramento desta primeira fase, com a chegada das concepções de planejamento de longo prazo, sustentando a premissa da projeção de indicadores passados e atuais, com o propósito de prever o futuro (LOBATO, 2004). Foi somente na década de 1970 que a escola do planejamento estratégico passou a ser reconhecida e a estratégia tornou-se a base do processo estratégico, evoluindo, a partir de 1980, para administração estratégica.

Sendo assim, Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis (2006, p. 02) concluem que o termo estratégia evoluiu até chegar ao planejamento, já que “a prática do planejamento surge nas organizações como resposta, por um lado, à sua crescente complexidade e, por outro, ao aumento do ritmo das mudanças ambientais”, surgindo como um referencial à organização. Nesta perspectiva, internamente, o planejamento apresenta o caminho a ser trilhado, e, externamente, apresenta as oportunidades,

ameaças e ações que garantem a sobrevivência da organização no mercado.

Para Maximiano (2004, p. 131), “planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro”, sendo que o resultado deste processo é um plano, considerado “um guia para ação no futuro”. O autor declara que este documento - plano - deve conter objetivos (estado que se deseja alcançar), curso de ação (caminho a ser percorrido para atingir os objetivos traçados), previsão de recursos necessários para realização destes objetivos, meios de controle (formas de controlar a execução do plano, padrões de desempenho e correção de desvios de rota).

Da mesma maneira, Muniz e Faria (2001, p. 79) definem que o planejamento refere-se a

determinar antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que se deve atingir. É o processo de decidir o que fazer, como fazer, antes que se requeira uma ação. É um sistema de decisões, e cada decisão afeta o resultado.

De acordo com Oliveira (2011), o planejamento deve seguir alguns princípios, gerais e específicos, para que, durante a sua operacionalização, sejam atingidos os resultados esperados. O autor (OLIVEIRA, 2011) destaca que os princípios gerais que devem ser obedecidos são:

- a) *princípio da contribuição aos objetivos*, ou seja, o planejamento refere-se aos objetivos máximos da organização;
- b) *princípio da precedência do planejamento*, já que esta função administrativa é considerada a mais importante da organização, e, normalmente precede qualquer função administrativa, como organização, gestão de pessoas, direção ou controle;
- c) *princípio das maiores influências e abrangência*, que corresponde às modificações causadas na organização em virtude da aplicação do planejamento, neste caso, alterações em virtude da necessidade de treinamento de pessoas, substituições ou até mesmo transferências;
- d) *princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade*, já que o planejamento tem o

intuito de maximizar os resultados, minimizando as falhas apresentadas pela organização no decorrer do processo de execução de determinada atividade.

Com relação aos princípios específicos, Oliveira (2011) apresenta quatro questões que devem ser observadas durante o processo de planejamento. Neste caso, o autor considera que o planejamento deve ser *participativo*, ou seja, deverá envolver as várias áreas da organização, reforçando que o plano final não deve ser o resultado do planejamento, o que deve ser observado são os ganhos da organização com a condução deste processo. No que diz respeito ao *planejamento coordenado*, o autor afirma que deve haver uma coesão na projeção do planejamento, onde todas as partes da organização são ligadas e trabalham na dependência uma da outra. Já, o *planejamento integrado* sugere a integração dos planejamentos em todas as áreas da organização, respeitando a hierarquia do processo. E o *planejamento permanente*, que é necessário em virtude das mudanças no ambiente na qual as organizações estão inseridas.

Montana e Charnov (2010) acreditam que o planejamento em uma organização é realizado nos níveis institucional e gerencial. Sendo que, em cada nível, a metodologia exige dados e análises por parte do executivo ou do gerente. De mesma forma, com a Figura 3, Oliveira (2011) demonstra que o planejamento é dividido conforme os níveis hierárquicos organizacionais, ou seja, o planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de longo prazo, bem como estratégias e ações que influenciam a organização como um todo, enquanto o planejamento tático diz respeito aos objetivos de curto prazo e com estratégias que, normalmente, atingem apenas parte da organização.

Figura 3 - Tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2011).

Sobre os tipos de planejamento indicados na figura 3, Lacombe e Heilborn (2003, p. 163) detalham e complementam afirmando que “o planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las”, e que aspectos relativos ao ambiente interno e externo são observados nesta etapa do processo; já, o planejamento tático diz respeito ao que se formula para as funções organizacionais ou grupos de atividades da organização, enquanto que “o planejamento operacional é uma função gerencial”, que pode ser descrito com atividades semanais, mensais ou trimestrais, especificando com precisão os recursos a serem empregados em cada produto ou serviço oferecido pela organização.

Sendo assim, com o intuito de esclarecer tais concepções, Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) determinam que

estratégia e planejamento têm significados distintos, mas devem coexistir, pois um precede o outro, e o planejamento é fundamental para que os objetivos da organização sejam alcançados. O planejamento estratégico é o instrumento que organiza e ordena o que se pretende que aconteça em determinado momento, e o plano estratégico é o documento que formaliza essa sistematização.

Neste caso, como descrevem Júlio e Salibi Neto (2002, p. 12), a “função essencial da estratégia é servir de bússola para uma empresa”, mantendo-a na rota. Os autores concluem que a estratégia é a essência

do planejamento estratégico, e que ambos compõem o processo estratégico da organização. O mesmo garante Ribeiro (2003, p. 8), ao afirmar que “o planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, projetando objetivos e resultados a longo prazo”.

2.2.3 Planejamento estratégico: da elaboração à implantação

Oliveira (2011, p. 37) considera que “toda e qualquer organização tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas”, e que mesmo de maneira informal, as organizações desenvolvem o planejamento estratégico. Segundo o autor, o planejamento estratégico apresenta quatro aspectos de atuação, ou seja, a metodologia proporciona à organização a compreensão das seguintes questões (OLIVEIRA, 2011):

- a) O que a organização pode fazer em termos de ambiente externo;
- b) O que a organização é capaz de fazer em termos de conhecimento;
- c) O que a alta administração da organização quer fazer;
- d) O que a organização deve fazer.

No entanto, Pereira (2010, p. 55) ressalta que antes mesmo da organização iniciar qualquer fase do processo de planejamento estratégico, os seus executivos devem-se fazer os seguintes questionamentos:

é esse o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? A organização não está passando por grandes turbulências que podem “de largada” inviabilizar o processo todo? Por exemplo, está com dificuldades financeiras; membros da coalização dominante abaixo (Diretores da organização) estão em conflito; a organização precisa demitir pessoas imediatamente ou até mesmo no médio prazo.

Pereira (2010) sugere que, se as respostas aos exemplos forem afirmativas, o processo deve ser iniciado em outro momento, em uma fase mais adiante, em que estas questões estejam bem resolvidas no

ambiente organizacional, caso contrário o planejamento estratégico tende a ser um fracasso.

Complementando, Rasmussen (1990, p. 62) destaca a importância do comprometimento da alta gestão em todo este processo, afirmando que sem este suporte absoluto para o planejamento estratégico “difícilmente a implantação terá condições de sobreviver”. O autor salienta que alguns membros da cúpula se desestimulam com o decorrer do processo, já que é o momento de se repensar a gestão, causando um desconforto imediato e, além disso, há o acúmulo de mais uma atividade a ser desempenhada pelo executivo, que é o acompanhamento da elaboração de todo planejamento estratégico.

Sendo assim, Pereira (2010, p. 47) conceitua o que é planejamento estratégico e é categórico ao estabelecer que

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 formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Com relação às vantagens da utilização das práticas de planejamento estratégico na organização, Bernardi (2003, p. 105) menciona que haverá:

- a) Melhor entendimento do negócio;
- b) Determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas;
- c) Clareza quanto ao que fazer e ao que não fazer;
- d) Criação da visão de oportunidades;
- e) Abordagens criativas e inovadoras;
- f) Definição de objetivos e observação da congruência dos elementos do modelo;
- g) Observação de alternativas e possibilidade futuras;
- h) Integração e motivação aos envolvidos na organização;
- i) Direção e rumo;
- j) Disciplina e motivação.

Da mesma maneira, Müller (2014, p. 19) sinaliza que os benefícios do planejamento estratégico à organização podem ser:

- a) Visão de conjunto – aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores;
- b) Agiliza e fundamenta decisões – cria um consenso natural entre os líderes organizacionais sobre o que é importante;
- c) Direção única para todos – alinha os esforços de todos para o atendimento de objetivos comuns;
- d) Melhor capacidade de adaptação – facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente;
- e) Otimiza alocação de recursos – alicerça o orçamento da organização;
- f) Reforça a motivação;
- g) Estabelece o contexto para planos funcionais;
- h) Melhora o controle; e,
- i) Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

Igualmente Oliveira (2011) acredita na importância do planejamento estratégico para a organização, e considera que as organizações utilizem a técnica administrativa para: contrabalancear as incertezas do processo de gestão (desenvolvendo planos alternativos), concentração da atenção nos resultados esperados (representados pelos objetivos, desafios e metas projetados), otimização do modelo de gestão da organização, facilitando o controle, a avaliação e aprimoramento dos resultados, e consolidação da vantagem competitiva da organização.

Além disso, observam-se, na literatura, diversos modelos de planejamento estratégico, como informado por Almeida (2003, p. 14), para o qual todos os modelos de desenvolvimento de planos estratégicos “irão levar ao estabelecimento da estratégia”. Na sua concepção, há quatro atividades que orientam este processo, sendo: análise dos aspectos internos, análise do ambiente, comparação da orientação com o campo de atuação e estabelecimento da estratégia vigente (ALMEIDA, 2003).

Da mesma forma, Oliveira (2011, p. 42) descreve as fases para elaboração e implantação do planejamento estratégico, conforme segue:

- a) Fase I – Diagnóstico estratégico;
- b) Fase II – Definição da missão da organização;
- c) Fase III – Elaboração de Instrumentos prescritivos e quantitativos; e,
- d) Fase IV – Implantação, Controle e Avaliação.

Assim, após a formulação do plano, inicia-se uma nova etapa do processo, relativa à implantação dos objetivos e estratégias organizacionais formulados por ocasião do planejamento (PEREIRA, 2010; THOMPSON; STRICKLAND, 2002; ANSOFF; McDONNEL, 1993; ANSOFF, 1991).

Para Thompson e Strickland (2002, p. 360) “a implantação é o processo de fazer a empresa comportar-se de acordo com os propósitos, diretrizes e estratégias”. Esta etapa, dizem os autores (THOMPSON; STRICKLAND, 2002), deve ser seguida pela fase de controle, que terá por propósito avaliar o desempenho da organização e determinar os ajustes necessários no planejamento e na implantação.

Igualmente, Andrade (1993, p. 29) considera que o planejamento estratégico é uma metodologia de trabalho e, de acordo com sua concepção, há que se realizar um conjunto de passos para a sua implantação na organização, como segue:

- a) Definição da missão: trata da discussão da razão de ser da organização, procurando responder questões sobre “qual é o seu negócio”;
- b) Análise ambiental: que procura buscar informações a respeito das condições ambientais que constituem o cenário no qual a organização está inserida, e o relacionamento entre ambos (organização-ambiente);
- c) Definição de objetivos: que visa estabelecer a situação futura desejada e os “alvos a serem atingidos”, dentro das condições e na velocidade em que a organização possa se propor a conseguir;
- d) Definição de estratégias: que identifica o posicionamento da organização frente ao contexto ambiental analisado, às ações que devem ser empregadas e aos recursos a

utilizar para que se torne possível o alcance dos objetivos;

- e) Desdobramento do plano estratégico em planos táticos (ou setoriais) e planos operacionais: que objetivam a continuidade do sistema de planejamento organizacional e o envolvimento dos diversos setores da organização no seu processo administrativo.

No entanto, Pereira e Kich (2011, p. 30) ressaltam que, apesar das diversas vantagens e proveitos que a organização dispõe com a aplicação do planejamento estratégico, a principal limitação da técnica “consiste em fazer com que todos os níveis da organização absorvam a ideia do plano”, considerando que o desafio do gestor está em “transformar o Planejamento Estratégico em pensamento estratégico”, o que diz respeito à sua implantação.

Desta forma, Oliveira (2011, p. 260) garante que é por meio da função controle, função esta do processo administrativo, que se concretiza o planejamento estratégico, declarando que o “resultado final do processo de controle é a informação”, e continua explicando que:

o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Neste sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Prosseguindo, Oliveira (2011, p. 270) apresenta as finalidades desta função administrativa e sugere a sua utilização como um instrumento administrativo da gestão para:

- a) Corrigir ou reforçar o desempenho apresentado;
- b) Informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;

- c) Proteger os ativos da organização – financeiros, tecnológicos, humanos, contra furtos, roubos, desperdícios, dentre outros;
- d) Garantir a manutenção ou aumento de eficiência, eficácia e efetividade na consecução dos objetivos, desafios e metas da organização;
- e) Informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados, e;
- f) Informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Portanto, Certo e Peter (2011) e Pereira e Kich (2011) acreditam que fatores como estrutura organizacional, liderança, cultura e a comunicação organizacional interferem diretamente na implantação e execução do processo de planejamento estratégico, uma vez que todos os aspectos devem ser preparados e inseridos de modo coeso em toda a organização.

2.2.4 Princípios e perspectivas da administração estratégica

Posterior ao Planejamento Estratégico, a Administração Estratégica surge a partir da década de 1980, marcando o momento em que as organizações buscavam uma postura diferenciada em relação ao seu ambiente de inserção, o propósito era a construção de novo posicionamento frente ao futuro, atuando de maneira flexível, visto as adaptações necessárias das organizações às influências externas (TENÓRIO, 2013).

Certo e Peter (2011, p. 18) explicam que a administração estratégica “é um processo contínuo e circular voltado para a manutenção da organização como um todo integrado de maneira adequada ao seu ambiente”. De outro lado, Costa (2007, p. 55) determina que a definição de administração ou gestão estratégica é muito mais ampla do que o planejamento estratégico, já que este precede o primeiro, conceituando administração estratégica como o “processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização”.

Tavares (2010, p. 52) acentua esta diferença, entre planejamento estratégico e administração estratégica, ao assegurar que:

o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. A gestão estratégica abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas.

Sendo assim, Belmiro (2014) garante que o sucesso do planejamento estratégico está na sua implantação e que, conseqüentemente, o planejamento torna-se parte integrante do processo de administração estratégica, que envolve as diversas áreas da organização. Portanto, apenas planejar estrategicamente se torna insuficiente, quando o necessário é organizar, dirigir, coordenar e controlar de forma estratégica.

Nesta mesma direção, Ansoff (1991, p. 243) descreve que o planejamento estratégico “se concentra nas variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas”, por outro lado, a administração estratégica diz respeito às “variáveis psicológicas, sociológicas e políticas”. Logo, um trata da escolha do que deve ser feito e a outra se refere às tarefas a serem desempenhas e quem as realizará. O autor complementa e informa que o processo de administração estratégica compreende a “formulação da estratégia, concepção do potencial da empresa” e “gestão do processo de implementação de estratégias e potencialidades” (ANSOFF, 1991, p. 243).

Da mesma forma, Ribeiro (2003, p. 08) acredita que a administração estratégica integre as seguintes fases:

- a) Planejamento: é a “etapa de elaboração”;
- b) Implementação: trata-se do “processo de colocar em prática a estratégia”; e,
- c) Controle: refere-se ao “acompanhamento e avaliação” do que foi implantado.

Em vista disso, Tavares (2010, p. 55) apresenta as funções da gestão estratégica e os proveitos que a organização pode extrair de todo processo, sendo eles:

- a) Proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma

- prospecção em uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca propositada do futuro;
- b) Estabelecer um foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo e prática de valores;
 - c) Determinar instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
 - d) Definir o escopo competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimento dos objetivos, metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
 - e) Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
 - f) Coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos; e,
 - g) Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

Logo, a administração estratégica propõe uma transformação estratégica na organização, sendo fundamental haver condições favoráveis, antes e depois, da elaboração do planejamento estratégico. Um bom plano não fará o processo obter êxito, porém, o modo de conduzir o momento das atividades de elaboração e sua implantação, é que decidirá entre o fracasso e sucesso do plano (COSTA, 2007).

Em se tendo abordado os temas administração e planejamento estratégico dentro de uma perspectiva geral, na seção seguinte, tais temas são tratados com base na realidade da instituição universitária. Com isso, torna-se fundamental, pelos próprios objetivos desta pesquisa, fazer um estudo acerca do planejamento estratégico universitário e do plano de desenvolvimento institucional, definindo-se e se evidenciando parâmetros de comparação entre ambos, para que, ao fim, seja possível apresentarem-se os limites e as possibilidades da implantação destes planos.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NAS IES

Para Muriel (2006, p. 19), o “crescimento acelerado da oferta educacional” transformou profundamente as IES, estas mudanças exigiram das instituições o planejamento das suas ações, pois, a partir de então, o mercado tornou-se competitivo, mesmo para as instituições públicas, que não consideravam a influência deste fator nas suas atividades.

Andrade (1993, p. 46) confirma que “o planejamento em instituições de ensino superior ocorre de maneira diferente das empresas e instituições sem fins lucrativos”, já que “o desenvolvimento deste processo ocorre de forma descentralizada e específica para uma das várias unidades que a compõe”. Persistindo nesta direção, Andrade (1993) acredita que o planejamento estratégico na universidade, deve ser implantado com o objetivo de tornar a instituição mais dinâmica e ágil.

Da mesma forma, Meyer Junior, Finger e Vahl (1991) salientam que o planejamento nas universidades vai além de uma metodologia a ser implantada, pois provoca mudanças comportamentais e de postura organizacional, apresentando aos gestores uma nova forma de administrar, modificando as formas de trabalho. Os autores assumem que o planejamento pode constituir em um importante instrumento de gestão, permitindo a análise global da instituição (MEYER JUNIOR; FINGER; VAHL, 1991).

Sendo assim, o planejamento estratégico universitário consiste em um processo de mudança, contribuindo para a transformação de uma instituição que até então atuava sem parâmetros, índices e indicativos de crescimento, para uma instituição organizada, que passa a atuar de forma planejada e eficiente. Portanto, é natural ao processo a resistência das pessoas, às mudanças provenientes deste planejamento (MURIEL, 2006).

Tachizawa e Andrade (2002) evidenciam a diferenciação entre o planejamento organizacional e o universitário, e destacam que as IES exigem estratégias próprias para sua sobrevivência, que devem respeitar fatores como as exigências e as regulamentações legais e governamentais, que atuam diretamente na gestão destas instituições. Por outro lado, os autores reconhecem a importância e necessidade dos gestores, em aplicarem o enfoque sistêmico na gestão das IES, e demais elementos bastante comuns à gestão organizacional, sugerindo que

a instituição de ensino deve ser visualizada como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se um todo orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002, p. 57).

Marcelino (2004), igualmente, acredita nas peculiaridades do planejamento estratégico universitário, porém, entende que a essência da metodologia do planejamento estratégico organizacional pode ser aplicada em instituições universitárias. O autor apenas destaca que os planos estratégicos devem ser elaborados pela reitoria, que definirá missão, valores, objetivos e diretrizes institucionais, buscando a participação da comunidade acadêmica como um todo (MARCELINO, 2004). Já, os planos táticos são de responsabilidade dos centros, secretarias e unidades administrativas, sendo este o momento da busca do alinhamento das ações estratégicas, com as táticas. Os planos operacionais, por sua vez, serão executados pelas subunidades, desempenhando atividades e projetos vinculados aos objetivos institucionais traçados (MARCELINO, 2004).

Tradicionalmente, as universidades constroem seus próprios modelos de gestão, partindo de características culturais próprias, pois apresentam uma diversidade de objetivos e informações de difícil mensuração. Por outro lado, o relacionamento com a sociedade é também complexo, já que depende legalmente e, até mesmo, economicamente para sua manutenção. Além disso, é preciso tratar da difusão da autoridade e do poder internamente, resultado da autonomia baseada na tradição e na sua própria natureza de atividades (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004).

Todavia, na atualidade, não existem modelos de gestão voltados especificamente para a gestão das IES, o que se percebem são tentativas, algumas até bem intencionadas, porém, nenhuma adequada à complexidade da gestão de uma universidade (MURIEL, 2006). Neste contexto, surge o PDI, tendo seu princípio atribuído à LDB, já que esta legislação instituiu a avaliação do desempenho das universidades (BRASIL, 1996), que, por meio do SINAES, estruturou o processo de avaliação e determinou às IES a obrigatoriedade da apresentação destes planos ao MEC (BRASIL, 2004a).

Na Resolução nº 10, do ano de 2002, do Conselho Nacional de Educação, por meio da Câmara de Educação Superior, regulamentou-se que o PDI é o compromisso da instituição com o MEC, e que o mesmo

deve ser organizado para um período de cinco anos, sendo condicionante para o seu credenciamento e recredenciamento junto ao MEC, além de ser utilizado nos processos de avaliação das instituições. Desta maneira, a Resolução assegura que somente por intermédio do PDI é que serão garantidos os padrões para se atingirem os níveis de qualidade exigidos às IES (BRASIL, 2002b).

Sendo assim, esta legislação sugere o planejamento da avaliação institucional permanente da instituição e de seus cursos e programas, reforçando a importância da participação da comunidade acadêmica durante o decorrer de todo processo. Estabelecendo, por medidas legais, a partir de então, o PDI como ferramenta no planejamento das atividades acadêmicas e administrativas das instituições (BRASIL, 2002b).

Desta forma, por intermédio do Decreto nº 5.773, de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das IES, o Governo Federal determinou alguns elementos que deverão nortear a confecção dos planos de desenvolvimento institucional (BRASIL, 2006b).

Anteriormente ao Decreto citado, a Portaria nº 300, de 30 de janeiro de 2006, retrata de maneira geral a estrutura do PDI, elencando os mesmos elementos do decreto, porém apresenta a pontuação para cada um dos eixos temáticos propostos, que, posteriormente, serão analisados pelo MEC, durante o processo avaliativo da IES (BRASIL, 2006a).

Consequentemente, com o propósito de esclarecer as questões operacionais da elaboração do plano, o MEC (BRASIL, 2007c) detalhou a seguinte estrutura a ser seguida pelas instituições (Quadro 3):

Quadro 3 - Eixos Temáticos Essenciais do PDI

(continua)

Eixos Temáticos Essenciais do PDI	
Eixo	Descrição
I – Perfil Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Breve histórico da IES; • Missão; • Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma); • Áreas de atuação acadêmica
II – Projeto Pedagógico Institucional – PPI	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção regional; • Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição; • Organização didático-pedagógica da instituição: • Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de: <ol style="list-style-type: none"> 1) Inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares; 2) Oportunidades diferenciadas de integralização curricular; 3) Atividades práticas e estágio; 4) Desenvolvimento de materiais pedagógicos; 5) Incorporação de avanços tecnológicos. • Políticas de Ensino; • Políticas de Extensão; • Políticas de Pesquisa (para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas); • Políticas de Gestão; • Responsabilidade Social da IES (ênfase na contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região).

Quadro 3 – Eixos Temáticos Essenciais do PDI

(continuação)

Eixos Temáticos Essenciais do PDI	
Eixo	Descrição
III – Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos (Presencial e Distância)	<p>Oferta de Cursos</p> <p>As Instituições deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia); • Seqüenciais (formação específica, complementação de estudos); • Programas Especiais de Formação Pedagógica; • Pós-Graduação (lato sensu); • Pós-Graduação (stricto sensu); • Pólos de EAD (atender Portaria Normativa nº 2 de 10 de janeiro de 2007); • <i>Campi</i> e cursos fora de sede.
IV – Perfil do Corpo Docente	<ul style="list-style-type: none"> • Composição (titulação, regime de trabalho, experiência acadêmica no magistério superior e experiência profissional não acadêmica); • Plano de Carreira; • Critérios de seleção e contratação; • Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro; • Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil do quadro existente e pretendido para o período de vigência do PDI.

Quadro 3 – Eixos Temáticos Essenciais do PDI

(continuação)

Eixos Temáticos Essenciais do PDI	
Eixo	Descrição
V – Organização Administrativa da IES	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico. • Órgãos Colegiados: competências e composição. • Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.
VI – Políticas de Atendimento aos Discentes	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas). • Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico). • Organização estudantil (espaço para participação e convivência estudantil). • Acompanhamento dos egressos.
VII – Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros); • Biblioteca: <ul style="list-style-type: none"> ○ Quantificar acervo por área de conhecimento (livros e periódicos, assinatura de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários, enciclopédias, vídeos, DVD, CD Rom's e assinaturas eletrônicas); ○ Espaço físico para estudos; ○ Horário de funcionamento; ○ Pessoal técnico-administrativo; ○ Serviços oferecidos; ○ Formas de atualização e cronograma de expansão do acervo.

Quadro 3 – Eixos Temáticos Essenciais do PDI

(conclusão)

Eixos Temáticos Essenciais do PDI	
Eixo	Descrição
VII – Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratórios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, indicando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; ○ Recursos de informática disponíveis; ○ Relação equipamento/aluno; ○ Descrição de inovações tecnológicas significativas. • Recursos tecnológicos e de áudio visual. • Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais (Decreto nº 5.296/04 e Decreto nº 5.773/06). • Cronograma de expansão da infra-estrutura para o período de vigência do PDI.
VIII – Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos de auto avaliação institucional em conformidade com a Lei nº 10.861/2004 (SINAES).
IX – Aspectos Financeiros e Orçamentários	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estratégia de gestão econômico-financeira; ○ Planos de investimentos; ○ Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).
X – Anexos	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI.

Fonte: Adaptado Brasil (2007c).

O MEC (BRASIL, 2007c) aconselha que a construção do PDI deva acontecer de maneira livre, proporcionando à instituição

criatividade no processo construtivo, no entanto, os eixos temáticos devem ser retratados no documento, pois as análises posteriores serão baseadas nestes eixos. Além do que, o texto do plano, deverá ser sintético e de fácil compreensão, favorecendo a identificação e monitoramento das metas institucionais estabelecidas (BRASIL, 2007c).

Souza (2007, p. 80) reforça o mesmo pensamento, manifestando-se sobre a importância da instituição em atuar com liberdade na construção e elaboração dos seus planos, e observa que, da composição do PDI, integram-se as dimensões que devem atender os três níveis hierárquicos, quais sejam:

- a) Organização Institucional e Pedagógica;
- b) Corpo docente e instalações;
- c) Categorias de análise.

Deste último nível hierárquico - categorias de análise -, o autor destaca que se constitui em desdobramentos das referidas dimensões, com a exposição de indicadores, e, que, portanto, são titulados eixos temáticos (SOUZA, 2007).

Na sequência, após a sua finalização, dentro da instituição, antes era tramitado pelo Sistema de Acompanhamento de Processos de Instituições de Ensino Superior (SAPIENS) (BRASIL, 2007c), agora, com a promulgação da Portaria Normativa nº 40, de 12 de Dezembro de 2007, que institui o sistema e-MEC, o PDI passou a ser movimentado neste novo sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações referentes aos processos de regulação das IES (BRASIL, 2007b).

Tendo em vista os esforços despendidos com a elaboração do PDI, o plano tem sido considerado pelas instituições como seu planejamento estratégico. É o que defende Souza (2007, p. 81), ao confirmar que “o PDI trará em seu contexto um Planejamento Estratégico, no qual estarão definidas as metas, as estratégias e os seus respectivos planos de ação, para atingir os objetivos previamente traçados para os próximos anos”.

Francisco (2013, p. 27), assim, sintetiza e entende o PDI como sendo

um instrumento de construção coletiva, o plano se constitui a partir de um processo reflexivo que visa à estruturação das pretensões da instituição, permitindo que seja possível o exercício da criatividade e da liberdade na construção das

políticas. Por ser um instrumento constituído sob as influências do planeamento e da avaliação, o desenvolvimento institucional se caracteriza por um enfoque sistemático, de fácil adaptação aos ensejos da lógica do mercado.

Completando, Muriel (2006) destaca as principais etapas da elaboração do plano dentro das IES, sendo estas: avaliação institucional, construção, implantação; e acompanhamento e atualização.

Sobre a etapa de implantação do PDI, mais precisamente, já que é foco do presente trabalho, é mais bem explorada na seção seguinte, com base nos seus limites e possibilidades.

2.4 LIMITES E POSSIBILIDADES PARA A IMPLANTAÇÃO DO PDI

A implantação do planeamento estratégico é considerada por Muriel (2006, p. 26) a etapa mais árdua de todo o processo de planeamento. A autora acredita que “elaborar um planeamento é muito diferente de implantá-lo e que as principais dificuldades aparecem no momento de sua implantação”. É neste momento da implantação do plano, que a instituição dependerá da força de trabalho das suas equipes (MURIEL, 2006).

Por este motivo, Muriel (2006, p. 28) atenta para a necessidade do comprometimento da alta gestão com a implantação do plano, ao afirmar que

verifica-se em Instituições de Ensino Superior a falta de uma estrutura que viabilize a implantação das estratégias programadas em um planeamento. Essa dificuldade é observada em quase todos os níveis institucionais. Por esta razão, é provável, que o início do processo de implantação requeira uma dose de imposição por parte da alta gestão. Esta deve ser capaz de selecionar pessoas habilitadas para executar as principais tarefas da estratégia, além de prever os recursos financeiros necessários.

Machado (2008) argumenta que a energia empregada para a elaboração do plano deve ser respeitada, resultando na sua implantação efetiva. Porém, o autor destaca alguns desafios que as instituições e seus

gestores se deparam ao decorrer do citado processo de implantação (MACHADO, 2008), tais como:

- a) Desafio do comprometimento dos funcionários e docentes: para que se alcance o sucesso almejado com a implantação do plano, é necessário o comprometimento e envolvimento de funcionários e docentes da instituição. Machado (2008) sugere o envolvimento destes durante os processos de discussão e concepção do planejamento, para, que desta forma, tornem-se parte integrante do processo construtivo;
- b) Desafio da comunicação: o quesito comunicação deve ser trabalhando antes, durante e depois do processo de planejamento. A manutenção do fluxo contínuo de informações é necessária para manter intensa a ideia do planejamento, demonstrando aos envolvidos os passos galgados;
- c) Desafio da Flexibilidade: as mudanças ambientais são inerentes ao processo de planejamento, e devem ser consideradas durante o processo de implantação do plano. A capacidade de ser flexível corresponde à adaptação dos objetivos e metas previstos inicialmente pela instituição, que, normalmente, geram desconforto aos envolvidos e novas rotas para o plano;
- d) Desafio do Controle: É imprescindível, para o processo de implantação de qualquer plano, o controle. Devem-se comparar, constantemente, as metas estabelecidas, com resultados alcançados.

Do mesmo modo, Pereira e Kich (2011) destacam fatores organizacionais que influenciam diretamente na implantação dos planos estratégicos, como os seguintes:

- a) Estrutura Organizacional: contribui para o funcionamento de toda a organização formal. O organograma é a representação gráfica da estrutura formal da organização.

Porém, a estrutura informal, que se refere ao relacionamento social, fundamentado nas amizades e interesses dos grupos, não é diagnosticada imediatamente, menos ainda representada no organograma. O que pode comprometer as relações hierárquicas durante a implantação do plano;

- b) Liderança: diz respeito à capacidade de influenciar pessoas. O líder deve estar envolvido no processo de planejamento e implantação do plano, motivando e conduzindo as atividades, dirigindo grupos diferentes, para caminhos comuns;
- c) Cultura Organizacional: são compostas pelas políticas internas e externas à organização, bem como crenças, valores e clima organizacional, dentre outros. Concernem ainda, aos aspectos psicológicos das relações na organização. Sendo assim, a cultura confere um importante instrumento de poder e legitimação para o planejamento estratégico;
- d) Comunicação Organizacional: neste caso, os autores sugerem que a comunicação seja institucionalizada e integrada com toda a organização, que faça parte da cultura da organização, por meio de intranet, e-mails e outros meios formais de comunicação interna.

Por último, Muriel (2006) salienta barreiras e dificuldades encontradas na implantação do PDI, considerando as seguintes:

- a) Dificuldades de entendimento da IES: a autora (MURIEL, 2006) constata que, por vezes, não há o entendimento do PDI, por parte do grupo envolvido, faltando à visão holística do processo, além de não haver a preparação dos envolvidos para atuar no processo de implantação do plano;
- b) Conflitos entre a mantenedora e a mantida: neste caso, a instituição sede, não envolveu as demais unidades administrativas, causando a desmotivação para a execução do

- plano, uma vez que diversas unidades não possuem autonomia financeira e administrativa para as ações de implantação;
- c) Barreiras financeiras: está relacionada à incompatibilidade, por parte das unidades que executarão os planos, de gerir recursos financeiros e humanos, para atender as propostas pedagógicas dos planos;
 - d) Resistência dos funcionários das IES às mudanças: percebe-se o desinteresse e a resistência de docentes e técnicos para a implantação do PDI, uma vez que ambos se sentem incapazes para dar continuidade ao processo, e, além disso, não acreditam na concretização das ações delineadas.

Como resultado, observa-se que Machado (2008), Pereira e Kich (2011) e Muriel (2006) chegaram a conclusões aproximadas, especialmente nos quesitos comprometimento e envolvimento do corpo funcional da instituição e entendimento de todo processo de desenvolvimento e implantação do PDI.

Para Muriel (2006) e Machado (2008), a resistência e o comprometimento das pessoas é um dos principais fatores limitantes ao processo de implantação de qualquer plano, em qualquer instituição. Muriel (2006) garante que boa parte da resistência das pessoas não está diretamente ligada ao planejamento, mas sim, às mudanças que o processo impõe. Para isso, Machado (2008) sugere o envolvimento, especialmente, dos gestores em todo processo de construção e elaboração dos planos estratégicos. Dessa forma, buscando o envolvimento dos indivíduos com o processo.

Outro ponto observado pelos autores refere-se à estrutura organizacional. Segundo Pereira e Kich (2011) e Muriel (2006), nas instituições universitárias, as estruturas não favorecem a implantação de estratégias, tendo em vista, a complexidade estrutural destas instituições, que apresentam níveis de poder, não evidenciadas no organograma formal da instituição, que contribui para a centralização em linhas específicas da hierárquica (PEREIRA; KICH, 2011; MURIEL, 2006).

Da mesma maneira, em seu estudo, Segenreich (2005) percebe o quão desafiador é coordenar a construção e implantação de um PDI, sendo que as dificuldades se apresentam em dois níveis: institucional e de políticas públicas. No primeiro, a autora, constata que o formato apresentado pelo MEC às instituições não leva em consideração a

complexa cultura da universidade (SEGENREICH, 2005). Construir um plano participativo, dentro duma instituição universitária, requer esforços de todos os envolvidos no processo da gestão, o que nem sempre é possível, tendo em vista, a variação do comprometimento individual de cada membro com a instituição (SEGENREICH, 2005).

Por outro lado, a percepção dos gestores universitários é de que o PDI não passa de um pacote governamental, configurando-se em ferramenta de poder, do governo junto às IES. Portanto, para haver a eficiência do PDI, como ferramenta de gestão, faz-se necessário que a instituição vislumbre o plano como um processo de avaliação institucional que apresentará indicadores internos e externos para melhoria dos níveis de qualidade do ensino superior (SEGENREICH, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O terceiro capítulo deste trabalho, que discorre sobre os procedimentos metodológicos necessários para o desenvolvimento da pesquisa, concentra-se na definição do tipo e a natureza do estudo, da determinação do universo e dos sujeitos da pesquisa, na caracterização das técnicas de coletas de dados e das técnicas para análise dos dados coletados, e, finalmente, relatam-se as limitações do estudo. Para facilitar uma visão geral das escolhas feitas em nível metodológico para o estudo atual, traz-se, ainda, neste capítulo, um quadro- resumo (quadro 6) do seu conteúdo.

3.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

Para Triviños (1987), a definição e a formulação de um problema de pesquisa dependem basicamente do envolvimento do pesquisador com a questão a ser pesquisada, e se o mesmo está direta ou indiretamente, envolvido com a realidade daquele problema, ou, ainda, se pretende investigar uma questão que até então não foi esclarecida. Neste caso, a autora do trabalho, por atuar na instituição pesquisa, sendo esta Universidade Federal de Santa Catarina, quando ocupou um cargo de gestão na unidade em que é lotada, ao se tornar pesquisadora, teve o interesse despertado em estudar o processo de implantação do PDI da UFSC.

Com o intuito de buscar o embasamento metodológico, e seguindo as orientações de Richardson e Peres (2014), que destacam a importância do pesquisador, em evidenciar a perspectiva epistemológica empregada na pesquisa em questão, esclarecem-se, aqui, os métodos, a metodologia e as técnicas de tal pesquisa.

Isto posto, o estudo em tela, aplicou o método dedutivo de investigação, pois de acordo com Barros e Leheld (2004, p. 63), “a dedução tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas, partindo do geral para o particular”. Este é o caso do atual trabalho que parte do pressuposto de que a implantação do PDI, além de ser uma exigência legal, é fundamental para que as IFES atuem de forma estratégica no ambiente em que estão inseridas e, mais do que isso, tais instituições vivenciam limites e possibilidades na sua implantação. Partindo de tal pressuposto, analisou-se a realidade da UFSC quanto ao processo de implantação do seu PDI.

Vergara (1998) ressalta que há dois critérios para classificar os tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Com base nesta

classificação, a pesquisa desenvolvida para a realização deste estudo, quanto aos fins, foi habilitada como descritiva e aplicada, e, quanto aos meios de investigação, a pesquisa se baseou no caráter bibliográfico, documental e do tipo estudo de caso.

Com relação à pesquisa descritiva, Cerro, Bervian e Silva (2013, p. 61) apontam que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Desta forma, a pesquisa em questão, buscou analisar o processo de implantação do PDI da UFSC, do ano de 2010 a 2014, com vistas à formulação de propostas e alternativas para o aperfeiçoamento da execução destes planos na universidade.

Quanto à natureza do problema, aqui, tem-se uma pesquisa aplicada. Roesch (2013, p. 68) afirma que a pesquisa aplicada “é utilizada num projeto de prática profissional”, sendo assim, esta pesquisa foi considerada aplicada, pois é necessário buscar soluções para o ambiente universitário. Corroborando o fato, Vergara (1998) afirma que este tipo de pesquisa baseia-se na necessidade de resolver problemas tangíveis, que foi justamente o intuito do trabalho, trazer alternativas de ação para o aperfeiçoamento da implantação do PDI da UFSC.

No que diz respeito à pesquisa bibliográfica e documental, Gil (2010) salienta as semelhanças entre elas e evidencia as suas diferenças, visto que ambas dispõem de dados existentes. Todavia, o autor enfatiza que a pesquisa bibliográfica sustenta-se em materiais escritos por autores, com finalidades específicas, para determinados públicos. No entanto, a pesquisa documental, refere-se a documentos formais, normalmente institucionais, mantidos por organizações e órgãos públicos. Na presente pesquisa, tais documentos dizem respeito a leis federais – especialmente Brasil (1996; 2002; 2006a; 2006b; 2007b; 2007c) - e a documentos institucionais da UFSC, a exemplo do seu PDI (UFSC, 2010).

No que se refere aos métodos de investigação, escolheu-se o estudo de caso, uma vez que, em conformidade com Triviños (1987), esta categoria de análise tem como objeto de estudos, uma única unidade, na qual se faz a análise em profundidade. Sendo que o objeto de estudo desta pesquisa foi o PDI da UFSC (2010). Por consequência, com base na concepção de Yin (2005), neste tipo de estudo, utilizam-se várias fontes de evidências, estudando-se o fenômeno dentro do contexto de realidade no qual ele ocorre, ou seja, a Universidade.

Por fim, essa pesquisa foi declarada especificamente qualitativa, dado que, para Soares (2003, p. 19), “a abordagem qualitativa não

emprega procedimentos estatísticos como centro do processo de análise de um problema”. O mesmo reforçam Richardson e Peres (2014), ao garantirem que este método de análise interpretativa busca a compreensão minuciosa dos fenômenos que envolvem o problema.

3.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, de acordo com Roesch (2013), consiste em apontar quem foi pesquisado e quais questões foram abordadas. Neste sentido, o universo desta pesquisa foi o PDI da UFSC, endossando Vergara (1998) que, o universo da pesquisa compreende ainda a população, que caracteriza e faz parte daquele universo, sendo que amostra é a parte deste universo, ou seja, a parte desta população.

Uma amostra, parte da população capaz de representá-la, pode ser do tipo probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, ou não probabilística, quando é escolhida de forma intencional, por acessibilidade e/ou tipicidade (VERGARA, 1998). Neste estudo, foi adotada a amostra não probabilística, considerando a tipicidade desta população, quando escolhidos como participantes do estudo, representantes da população que possuem conhecimento e envolvimento com as questões de implantação do PDI nos *campi* da UFSC. Portanto, os sujeitos da pesquisa foram os atuais Diretores dos *campi* da UFSC e o Pró-reitor da Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN) da universidade, setor responsável pela elaboração e implantação do PDI na UFSC.

Vale ressaltar que o PDI analisado é referente ao período de 2010 a 2014. A escolha por este Plano ocorreu em virtude de que a autora deste trabalho exerceu o cargo de Diretora Administrativa no *campus* de Curitiba no período de validade do plano citado, sendo esta servidora técnica-administrativa do cargo de administradora da unidade. O fato de a mesma ser servidora lotada neste *campus* da UFSC fez com que despertasse o seu interesse em investigar acerca da implantação do PDI nos demais *campi* da UFSC. É importante frisar que, atualmente, a UFSC conta com 4 (quatro) *campi* fora da Sede (Florianópolis), nas cidades de Araranguá, Curitiba, Joinville e Blumenau, sendo que, todos juntos integram o universo do estudo.

Na época da elaboração do PDI, de 2010 a 2014, não existia, na estrutura organizacional da Universidade, o *campus* de Blumenau, sendo este criado no ano de 2014. Por esse motivo, o *campus* citado, não faz parte da amostra populacional desta pesquisa.

Conseqüentemente, com o propósito de se esclarecer sobre os sujeitos desta pesquisa, apresenta-se o quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Sujeitos da Pesquisa

Campus	Objetivo	Sujeitos	Quantidade
Florianópolis	Responsável pela elaboração do PDI na UFSC	Pró-Reitor PROPLAN	1
Araranguá	Responsáveis pela implantação do PDI na unidade	Diretor, Vice-Diretor de Centro e Diretor Administrativo.	3
Curitibanos	Responsáveis pela implantação do PDI na unidade	Diretor, Vice-Diretor de Centro e Diretor Administrativo.	3
Joinville	Responsáveis pela implantação do PDI na unidade	Diretor, Vice-Diretor de Centro e Diretor Administrativo.	3
TOTAL DE SUJEITOS			10

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado na planilha (quadro 4), o número de sujeitos para a pesquisa era de dez pessoas, sendo estes gestores envolvidos na gestão geral, acadêmica e administrativa dos *campi* da UFSC em foco, bem como o gestor da PROPLAN, setor encarregado na Universidade pela condução das atividades de elaboração e implantação do PDI. Desta forma, a pretensão em estudar os atuais diretores é verificar como foi conduzida e como se ocorreu à implantação do PDI, de 2010 a 2014, nestas unidades. Destes dez gestores, oito participaram e contribuíram com a entrevista, os outros dois, não puderam nos receber.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

No tocante, instrumentos de coleta de dados, Gressler (2003, p. 146) demonstra a importância da descrição das ferramentas adotadas, já que são por meio destes que se tem acesso às informações do processo em análise, considerando-se que “um instrumento é válido quando mede aquilo que se propõe a medir, isto é, obtém informações que realmente são necessárias para o estudo”.

Com base nas técnicas de coleta de dados, Roesch (2013) classifica que, dependendo do tipo de técnica adotada, o pesquisador tem acesso a dados secundários e primários, sendo o primeiro, relativo a dados existentes, em formato de arquivos, banco de dados, ou relatórios, já o segundo refere-se às informações coletadas diretamente pelo pesquisador, como por exemplo, no momento da entrevista, sendo estes os dois tipos de dados coletados nesta pesquisa.

No que tange aos dados secundários, obtidos inicialmente para a composição do capítulo 2, de Fundamentação Teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, e, depois, para o alcance propriamente dito dos objetivos específicos da pesquisa, a partir de pesquisa documental. Neste último caso, foram primordiais os documentos referentes às fontes Brasil (1996; 2002; 2006a; 2006b; 2007b; 2007c), já que fazem referência ao tema PDI.

Cervo, Bervian e Silva (2013, p. 51) informam que um dos instrumentos mais utilizados nas coletas de dados é a entrevista, e decretam que “a entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Para esta investigação, optou-se pela entrevista semiestruturada, aplicada por meio do roteiro da entrevista. Tal instrumento, disposto no Apêndice A do trabalho, foi elaborado com base no quadro 05, aplicado com os sujeitos apresentados anteriormente.

Para Triviños (1987, p. 145), considerando-se que esta pesquisa se caracteriza como sendo de caráter qualitativo, a entrevista semiestruturada “é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados”. Neste caso, tal técnica, possibilita ao investigador perspectivas espontâneas, proporcionando liberdade ao processo, engrandecendo a pesquisa em questão.

Desta forma, o estudo apresentou o levantamento de dados primários, utilizando-se do recurso da entrevista semiestruturada.

Assinala-se, neste contexto, que, para a coleta de dados, foram observados as categorias e respectivos fatores de análise definidos a partir dos objetivos da pesquisa, conforme constam no quadro 5, a seguir.

Quadro 5 - Categorias e fatores de análise da pesquisa

(continua)

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Fatores de Análise	Instrumento de Coleta de Dados	Questões
a) Descrever o PDI da UFSC;	Descrição do PDI (<i>composição</i>)	De acordo com a legislação existente, observando-se os eixos temáticos.	Pesquisa documental.	Descrição do conteúdo do PDI, à luz dos eixos temáticos definidos pela Legislação pertinente.
b) Identificar a percepção dos gestores sobre o papel do PDI como ferramenta de gestão;	Papel do PDI como ferramenta de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento a respeito do PDI e seu conteúdo; - Participação no processo de elaboração do PDI; - Apresentação do PDI aos gestores de nível tático e operacional; - Contribuições do PDI na elaboração do planejamento estratégico da UFSC; - Contribuições do PDI na elaboração de políticas institucionais; - Percepção do PDI como ferramenta de gestão. 	Pesquisa documental; Entrevista semiestruturada;	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que entende por PDI? 2. Conhece o PDI da UFSC? Comente. 3. Tem conhecimento sobre o PDI de 2010 a 2014? 4. Participou da fase de elaboração deste PDI, de 2010 a 2014, na unidade da qual é gestor? 5. Quando se tornou gestor desta unidade, como tomou conhecimento deste PDI, de 2010 a 2014? 6. Como este PDI (2010 a 2014) contribuiu para a elaboração do planejamento estratégico deste Centro da UFSC?

Quadro 5 - Categorias e fatores de análise da pesquisa

(continuação)

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Fatores de Análise	Instrumento de Coleta de Dados	Questões
				<p>7. De que forma, em sua opinião, o PDI contribui para a elaboração e criação de políticas institucionais?</p> <p>8. Acredita que o PDI se constitui como uma ferramenta de gestão para a unidade que comanda?</p>
<p>c) Descrever limites e possibilidades do processo de implantação do PDI de 2010 a 2014;</p>	<p>Limites e possibilidades da implantação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura Organizacional; - Liderança; - Cultura; - Comprometimento dos envolvidos; - Comunicação; - Dificuldades no entendimento do processo do PDI; - Determinação Legal. <p>(PEREIRA; KICH, 2011; MACHADO, 2008; SEGENREICH, 2005; MURIEL, 2006)</p>	<p>Pesquisa documental; Entrevista semiestruturada.</p>	<p>9. Este PDI, 2010 a 2014, foi implantado nesta unidade? Houve tentativas de implantação?</p> <p>10. O que acredita que seja necessário para a implantação de um PDI? Por exemplo, quais fatores contribuem para a implantação e se há fatores que interferem no processo de implantação efetiva dos planos institucionais.</p> <p>11. E qual a importância do PDI para a UFSC?</p>

Quadro 5 - Categorias e fatores de análise da pesquisa

(conclusão)

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Fatores de Análise	Instrumento de Coleta de Dados	Questões
				<p>12. Em sua opinião, para a unidade da qual é gestor, acredita que o PDI seja importante?</p> <p>13. Por fim, em linhas gerais, quais são as suas percepções enquanto gestor, sobre o PDI nas Instituições de Ensino Superior (IES)? Fique a vontade para ultrapassar as fronteiras da UFSC.</p>
d) Propor alternativas de ação para o aperfeiçoamento da implantação do PDI da UFSC.	Não se aplica.			

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, com base no quadro 5 apresentado, enfatiza-se que tal organização de questões serviu de referencial para a condução das entrevistas semiestruturada. Outro aspecto a ser mencionado refere-se à realização de um pré-teste, em 23 de novembro de 2015, com um dos entrevistados, e se percebeu a necessidade de alteração de algumas perguntas, já que a pesquisadora sentiu a dificuldade, por parte do gestor, em compreender alguns termos. Os ajustes foram indispensáveis para a subsequente análise dos dados.

E, seguindo-se as sugestões de Marconi e Lakatos (2011), a realização da entrevista foi marcada com antecedência, com agendamento de data, hora e local, por telefone e meio eletrônico.

Sendo assim, ao se chegar no local, antes de iniciar a entrevista, foi apresentado o roteiro preparado, disposto no apêndice A do trabalho, além de ser solicitado ao gestor que lesse o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), com vistas a lhe esclarecer os objetivos da pesquisa, e, após, foi assinado por oito dos dez gestores participantes.

Foi garantido aos participantes o sigilo de suas informações, sendo que não foram identificadas suas respostas nas transcrições do Capítulo 04. Por fim, as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos participantes, e posteriormente, transcritas, pois, conforme preconizam Barros e Lehfeld (2004), somente será gravada a entrevista, se o entrevistado assim o permitir -conselho este seguido pela autora do trabalho.

As entrevistas foram realizadas na semana de 30 de novembro a 04 de dezembro de 2015, com duração média de 20 a 25 minutos, sendo que os gestores foram entrevistados nos seus locais de trabalho, em ambiente reservado e propício para a situação. Além disso, optou-se por não identificar estes diretores, possibilitando-lhes plena liberdade de expressão.

Sendo assim, as entrevistas descritas no Capítulo 04 estão de acordo com a ordem de visitação de cada gestor. Portanto, o Diretor 01 foi o primeiro que nos recebeu, e o Diretor 08 o último, respeitando-se a disponibilidade de agenda de cada um deles.

Sendo assim, expostos as fontes e instrumentos de coletas de dados, a próxima subseção apresenta a técnica de análise de dados empregada no estudo.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Com vistas à caracterização da pesquisa, por adotar a abordagem qualitativa, o tratamento dos dados foi realizado por meio da técnica de análise interpretativa. Perseguindo a definição de Triviños (1987), que indica que esta técnica favorece a análise dos dados, quando aplicada à pesquisa qualitativa, já que as informações são primeiramente agrupadas, por meio da gravação da entrevista e, posteriormente, transcritas, para serem interpretadas.

O autor ainda sugere que algumas etapas devem ser respeitadas durante o processo de análise dos dados, indicando inicialmente a leitura das respostas transcritas, na sequência propõe que o investigador sublinhe as ideias expostas, e que se aproximam da fundamentação teórica. E, por fim, aconselha analisar as respostas agrupando as que são divergentes e as que coincidem entre si, tendo como base o referencial teórico do trabalho (TRIVIÑOS, 1987).

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Vergara (1998) considera que todos os métodos apresentam limitações, no entanto, os métodos escolhidos para a sua pesquisa são os que o pesquisador julgou estarem de acordo com o estudo, e, que, dessa maneira, o levará até as soluções dos problemas da sua pesquisa.

Neste sentido, com relação às limitações geográficas, a implantação de um plano de desenvolvimento institucional provoca efeitos em toda a esfera da universidade. Porém, para a pesquisa em questão, foram levadas em consideração às informações e experiências dos sujeitos selecionados para o estudo (quadro 4), o que se constitui em uma limitação para a investigação. Posto que não são analisadas todas as unidades da UFSC, apenas os seus *campi*, na percepção dos seus diretores, o que poderá gerar um descompasso com a realidade das demais unidades da universidade, no quesito PDI.

No tocante à limitação temporal, entende-se que, neste caso, não se teve a pretensão de analisar a efetividade da implantação dos demais planos, nem os anteriores, nem os próximos. Todavia, com o objetivo de delimitar o espaço temporal e pelas questões apresentadas anteriormente, os dados coletados com esta pesquisa fazem referência à implantação do PDI de 2010 a 2014, desconsiderando todos os demais.

Com relação à teoria, os materiais bibliográficos sobre PDI não são tão comuns, uma vez que é possível a localização de conteúdo em documentos institucionais, arcabouços jurídicos e fundamentações

legais, o que apresenta uma limitação teórica para o trabalho. Já que os estudos científicos sobre o tema são basicamente pautados na análise e interpretação de legislações, proporcionando a compreensão apenas da regra, desconsiderando-se o fator Instituição, durante a análise da implantação do plano. De qualquer maneira, levaram-se em consideração, sobretudo, fontes como: Pereira e Kich (2011); Machado (2008); Segenreich (2005); Muriel (2006); Thompson e Strickland (2002); Oliveira (2011); Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010) e Meyer, Finger e Vahl (1989).

Além disso, a utilização do termo **implantação** constitui-se, igualmente, em um dos limites da pesquisa, pois, percebeu-se, na literatura, o emprego de outros termos que sugerem sinônimos à implantação, tais como o termo **implementação** e o termo **execução**, como é o caso de Machado (2008), que se refere desta forma quanto à implantação de planos estratégicos em instituições universitárias. Contudo, para este trabalho, a autora optou por adotar o termo implantação do plano de desenvolvimento institucional, uma vez que, os autores que a mesma manuseou, para esta produção científica, na qual baseou o desenvolvimento da fundamentação teórica deste trabalho, empregaram o termo implantação, como é o caso de Pereira e Kich (2011) e Muriel (2006), em suas obras.

Enfim, a não participação de dois gestores, dos dez selecionados como sujeitos da pesquisa, pode-se considerar outro limite do processo investigatório. Todavia, os gestores foram convidados e comunicados das entrevistas, mas, por não disporem de agenda no período da coleta de dados, não puderam ser entrevistados, o que também impediu respondessem as questões do Apêndice A por e-mail ou telefone. Neste sentido, cabe frisar que foi encaminhado a tais sujeitos, para seus endereços eletrônicos, o roteiro (Apêndice A), não havendo, contudo obtido retorno.

3.6 RESUMO DOS MÉTODOS DA PESQUISA

Com o escopo de demonstrar, por meio de um panorama geral, os métodos científicos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa, apresenta-se o quadro 6 seguinte.

Quadro 6 - Resumo dos métodos da pesquisa

Aspectos Metodológicos	Especificação
Método de raciocínio	Dedutivo
Natureza da pesquisa	Aplicada
Caracterização da pesquisa	Abordagem qualitativa
Delineamento da pesquisa	Quanto aos fins, é descritiva
	Quanto aos meios é bibliográfica, documental e estudo de caso.
Delimitação da pesquisa	População – <i>Campi</i> da UFSC
	Amostra não probabilística por acessibilidade e tipicidade Portanto, os Sujeitos da pesquisa são: atuais Diretores dos <i>Campi</i> e Pró-Reitor de Planejamento da UFSC
Técnicas e instrumentos de coleta de dados	Fontes de dados primários – entrevista semiestruturada
	Fontes de dados secundários – documentos fontes bibliográficas
Técnicas de análise de dados	Análise interpretativa
Limitações da pesquisa	Geográfica – PDI nos <i>Campi</i> ; Temporal – PDI 2010/2014; Teórica – Literatura PDI baseada na teoria do cap. 2 e nas leis; Termo escolhido – Implantação; Não participação de 02, dos 10 sujeitos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Apresentadas as especificações quanto ao método aplicado para o desenvolvimento do presente estudo, e sendo os dados coletados, faz-se, na sequência, a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, com vistas a alcançar os seus objetivos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta ocasião, subsequente as entrevistas feitas junto aos gestores, são realizadas a apresentação e análise das informações coletadas em campo, averiguando-se tais respostas com as informações levantadas na fundamentação teórica deste trabalho.

Inicia-se o capítulo com a descrição do ambiente de estudo, sendo este predominantemente a UFSC, e seus *campi* (Araranguá, Curitibanos e Joinville), seguindo-se com a análise minuciosa de cada um dos objetivos traçados para resolver o problema desta pesquisa, que é analisar o PDI (2010), de 2010 a 2014, e como este foi implantado nos *campi* da UFSC.

4.1 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO: UFSC

Nesta seção, apresenta-se a descrição do ambiente de estudo deste trabalho, isto é, referente à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), localizada em Florianópolis, representada, nesta pesquisa, pela gestão da Pró-reitoria de Planejamento, e seus *campi*: Araranguá, Curitibanos e Joinville, representada pelos seus diretores.

A UFSC tem 55 anos e, fundada em 18 de dezembro de 1960, nasceu predominante pública e gratuita, sendo criada pelo então Presidente da República Juscelino Kubitschek de Oliveira, que ao promulgar a Lei nº 3.849/60, instituiu a Universidade com o objetivo de atender a demanda por ensino superior e a profissionalização da sociedade catarinense da época (NECKEL; KÜCHLER, 2010).

A UFSC integrou faculdades já existentes, neste caso, a Faculdade de Direito (1932), Faculdade de Ciências Econômicas (1943), Faculdade de Odontologia (1946) e Farmácia e Bioquímica (1946), Faculdade de Filosofia (1952), Faculdade de Medicina (1957) e Faculdade de Serviço Social (1958). Após ser estabelecida, por meio da legislação, a UFSC passou a ter as seguintes faculdades: Direito, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Medicina, Engenharia e Serviço Social (NECKEL; KÜCHLER, 2010).

Com o passar dos anos, as transformações, em nível nacional (Brasil) e estadual (Santa Catarina), provocaram mudanças significativas na estrutura da universidade, a exemplo da criação de novos cursos e centros de ensino. A UFSC participou ativamente da expansão política, social e econômica do estado catarinense, e contribuiu para o

desenvolvimento socioeconômico da região da grande Florianópolis (NECKEL; KÜCHLER, 2010).

Atualmente, a professora Roselane Neckel é a reitora da universidade, com mandato iniciado em maio de 2012, findando-se em maio de 2016. Até o ano de 2014, a UFSC atendia, na educação básica, 1.134 alunos, divididos entre 204 na educação infantil, sendo este trabalho feito no Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), e mais 667 alunos na educação fundamental e 263 do ensino médio, sendo estes assistidos pelo Colégio de Aplicação (CA) (UFSC, 2014a).

Em seguida, na graduação presencial, são 26.481 estudantes e mais 2.311 do ensino à distância, que buscam a qualificação no ensino de graduação nos 98 cursos oferecidos pela Instituição. Enfim, a pós-graduação da UFSC recebe 7.918 alunos em cursos de especialização, 4.867 nos programas de mestrado acadêmico e 456 nos mestrados profissionais, somando a isto, os programas de doutorado, com 3.676 alunos regularmente matriculados, distribuídos nos 78 cursos de pós-graduação da universidade. Totalizando no ensino superior 45.709 acadêmicos. Portanto, adicionando a educação básica (1.134), com a educação superior (45.709), a universidade atende um público de 46.843 alunos (UFSC, 2014a). Para o ano de 2016, a UFSC tem pactuado, por intermédio da Lei Orçamentária Anual (LOA) do Governo Federal, o orçamento de R\$ 1.239.355.324,00 (UFSC, 2016a).

Até o ano de 2008, a UFSC tinha sua sede restrita apenas à Florianópolis. Porém, após o Reuni (Programa de Reestruturação das Universidades Federais), a UFSC tornou-se uma instituição *multicampi*, passando a atuar, além de Florianópolis, nas cidades de Araranguá, Curitiba e Joinville, por meio de seus *campi*. Neste mesmo período, tutorou a criação da Universidade da Federal da Fronteira Sul (UFFS) (UFSC, 2010).

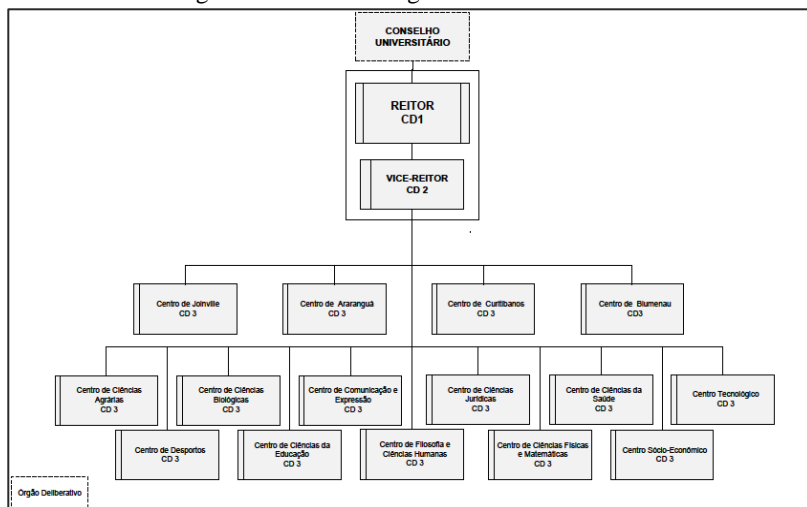
O propósito da UFSC, ao ingressar no Reuni, era a expansão da oferta de vagas, promovendo a interiorização do ensino superior por todo o estado de Santa Catarina, implantando em cada cidade citada previamente, um *campus* avançado de ensino, expandindo a graduação, com propostas de cursos que favorecessem o desenvolvimento sustentável das áreas de implantação dos *campi* da UFSC. Além disso, na Sede (Florianópolis), o objetivo era também a criação de novos cursos e o fortalecimento da pesquisa e extensão (UFSC, 2008).

Ao apostar na estratégia da interiorização, a UFSC ampliou suas atividades para Araranguá (Sul), Curitiba (Oeste) e Joinville (Norte), oferecendo para estas regiões novos cursos e, recentemente, no ano de 2014, passaram a ser ofertados cinco novos cursos: Engenharia Têxtil,

Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Materiais, e as Licenciaturas em Matemática e Química, no *campus* instalado na cidade de Blumenau (UFSC, 2014b). Porém, esta unidade citada não faz parte do universo desta pesquisa, já que, na época da sua criação, o PDI 2010 a 2014, que é o foco deste trabalho, já havia sido elaborado. Por conseguinte, o *campus* de Blumenau não é contemplado pelo PDI aqui estudado.

Desta forma, a estrutura organizacional da UFSC, é representada na figura 4, que segue:

Figura 4 - Estrutura Organizacional da UFSC



Fonte: UFSC (2016)¹.

Após a Resolução Normativa nº 55/2015/CUn, de 2015, os *Campi* da UFSC, considerados fora da Sede (Florianópolis), passaram a integrar o organograma da instituição como Centro de Ensino (UFSC, 2015a). Esta era uma solicitação antiga dos *campi*, que clamavam para que fizessem parte da estrutura organizacional formal da universidade, desligando-se da vinculação direta ao gabinete da Reitora, e podendo atuar, a partir de então, como Centros de Ensino com autonomia para

¹ Imagem disponível em:

<<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Reitoria/Estrutura%20Geral.pdf>>. Acesso em: 4 fev. 2016.

constituírem também seus respectivos departamentos (UFSC, 2015a). Destaca-se que tais estruturas internas dos novos Centros ainda estavam se consolidando no período da pesquisa. E são diversas as tratativas feitas, em acordo com a comunidade acadêmica, para a conclusão do processo de formalização institucional dos *campi*.

Por se tratar de uma situação recente, a comunidade acadêmica, assim como de PDI 2010 a 2014, refere-se à unidade fora da sede como *Campus*. Em vista disso, optou-se por utilizar, neste trabalho, o termo *Campus*, já que este é o mesmo utilizado pelo PDI de 2010 a 2014, foco do atual estudo, e também frequentemente usado pelos entrevistados. Contudo, vale ressaltar que a partir da normativa citada (UFSC, 2015a), os *campi* passaram a ser nomeados de: Centro de Araranguá, Centro de Curitiba e Centro de Joinville, assim como o último, Centro de Blumenau.

Para fins do estudo, definiu-se que a representação do *Campus* de Florianópolis seria feita pelo responsável pela Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN) da UFSC, dado que este órgão é o responsável pela elaboração do PDI na Instituição, e, como foco específico do trabalho, buscou-se analisar o processo de implantação do PDI de 2010 a 2014 nos *campi* da UFSC. Sendo assim, na sequência, segue a apresentação detalhada dos referidos *campi*.

4.1.1 *Campus* de Araranguá

Este *Campus* da UFSC está localizado na Rodovia Governador Jorge Lacerda, nº 3201 – Km 35,4, bairro Jardim das Avenidas, na cidade de Araranguá, estabelecido ao sul do estado de Santa Catarina, sendo criado pelas seguintes resoluções 027/CUn/2008, 026/CUn/2008 e 025/Cun/2008 (UFSC, 2016b).

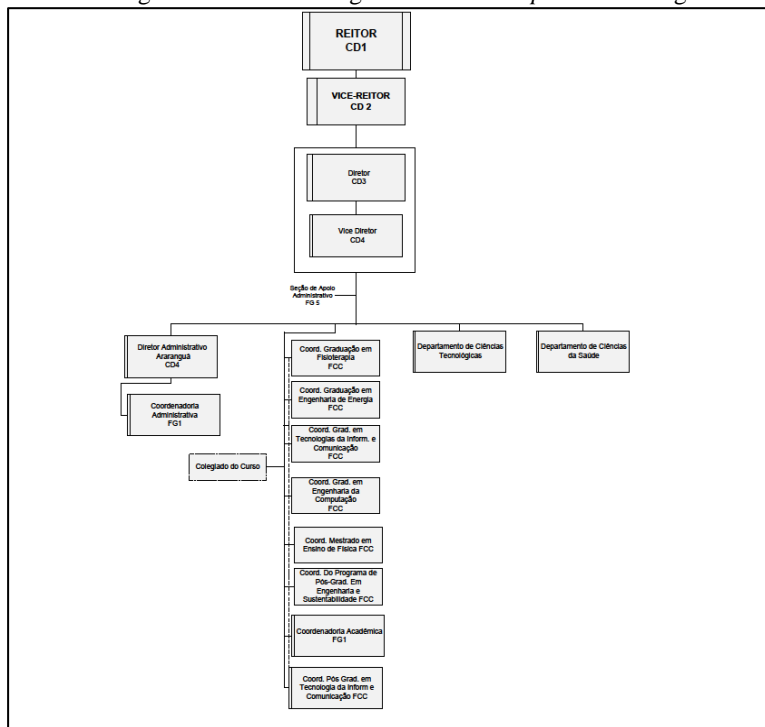
No momento presente, o citado *Campus* oferece os seguintes cursos de graduação: Engenharia da Computação, Engenharia de Energia, Fisioterapia e Tecnologia da Informação e Comunicação. Em continuidade, são ofertados cursos de pós-graduação, sendo: curso de Especialização em Tecnologia da Informação e Comunicação aplicadas à Segurança Pública e Direitos Humanos, além dos programas de Mestrado em Energia e Sustentabilidade e Tecnologias da Informação e Comunicação e o Mestrado Nacional Profissional do Ensino de Física (UFSC, 2016b).

No final do ano de 2015, o *Campus* contava 1.118 alunos regularmente matriculados nos cursos apresentados, possui 80 professores, entre efetivos e substitutos, além de 30 técnicos

administrativos em educação, que auxiliam na gestão administrativa e acadêmica da unidade (UFSC, 2016b).

A representação da estrutura organizacional da administração do ensino, pesquisa e extensão do *Campus* de Araranguá segue na figura 05:

Figura 5 - Estrutura Organizacional *Campus* de Araranguá



Fonte: UFSC (2016f)².

Até o mês de novembro de 2015, o orçamento estipulado para o *Campus* era de R\$1.640.119,92, sendo liberado R\$ 1.607.919,92, com saldo a ser empenhado de R\$ 45.204,01 (UFSC, 2015b), em conformidade com a seguinte figura 6:

² Disponível em:

<<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Campus%20de%20Ararangua/Centro%20de%20Ararangua.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

Figura 6 - Matriz orçamentária *Campus* de Araranguá

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PRO-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DEPARTAMENTO DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA CAMPUS ARARANGUÁ					
QUADRO DEMONSTRATIVO DO ORÇAMENTO DA UFSC POR UNIDADE ADMINISTRATIVA					
NOVEMBRO 2015					
NATUREZA DA DESPESA		ORÇAMENTO	ORÇAMENTO LIBERADO	DESPESAS REALIZADAS	SALDO
3350.41	Transferências a Instituições Privadas				0,00
3390.14	Díarias	101.488,00	86.998,00	62.218,03	24.779,97
3390.18	Auxílio Financeiro a Estudantes (Bolsas)				0,00
3390.20	Auxílio Financeiro a Pesquisadores				0,00
3390.30	Material de Consumo	38.640,00	32.200,00	26.999,65	5.200,35
3390.31	Premiações Cult. Art. Científicos e Outros.				0,00
3390.32	Material Distribuição Gratuita				0,00
3390.33	Passagens	43.980,00	39.150,00	24.333,75	14.796,25
3390.35	Serviços de Consultoria				0,00
3390.36	O.S.T. Pessoa Física	10.000,00	10.000,00	10.000,00	0,00
3390.39	O.S.T. Pessoa Jurídica	636.474,17	630.034,17	630.034,17	0,00
3390.47	Obrigações Tributárias e Contrib.	663,83	663,83	663,83	0,00
3390.92	Despesas de Exercícios Anteriores				0,00
3390.93	Indenizações e Restrições				0,00
3391.39	O.S.T. Pessoa Jurídica Op. Intra-Orçament.				0,00
3391.47	Obrig.T.a Contrib. Op. Intra-Orçamentária	3.463,26	3.463,26	3.463,26	0,00
3391.92	Despesas de Exercícios Anteriores				0,00
4490.51	Obras e Instalações				0,00
4490.39	O.S.T. Pessoa Jurídica				0,00
4490.52	Equipamentos e Material Permanente	801.704,23	801.704,23	801.704,23	0,00
3390.30	Imprensa	3.706,43	3.706,43	3.278,99	427,44
3390.39	Hospedagem e Alimentação				0,00
4390.61	Aquisição de Imóveis				0,00
TOTAL		1.640.119,92	1.607.919,92	1.562.715,91	45.204,01
30/11/15					

Fonte: UFSC (2015b)³.

Nota-se que o *Campus* investiu grande parte de seus recursos na compra de equipamentos e materiais permanentes, com o intuito de atender as demandas pedagógicas dos seus cursos. Também foram empregados recursos com o pagamento de serviços de terceiros de pessoa jurídica, que diz respeito a serviços contratados pela UFSC por empresas terceirizadas, que prestam serviços de limpeza, conservação, jardinagem, vigilância, portaria, dentre outros.

No entanto, salienta-se que estes recursos não foram firmados no PDI, nem no de 2010 a 2014, nem mesmo no PDI de 2015 a 2019. O

³ Disponível em:

<<https://arquivos.ufsc.br/d/4563638b10/files/?p=/2015/2015.11/ararangua.pdf>>. Acesso em: 4 fev. 2016.

que se percebe é o atendimento de demandas emergenciais por parte da gestão, quando apresentadas pelos Diretores dos *campi*.

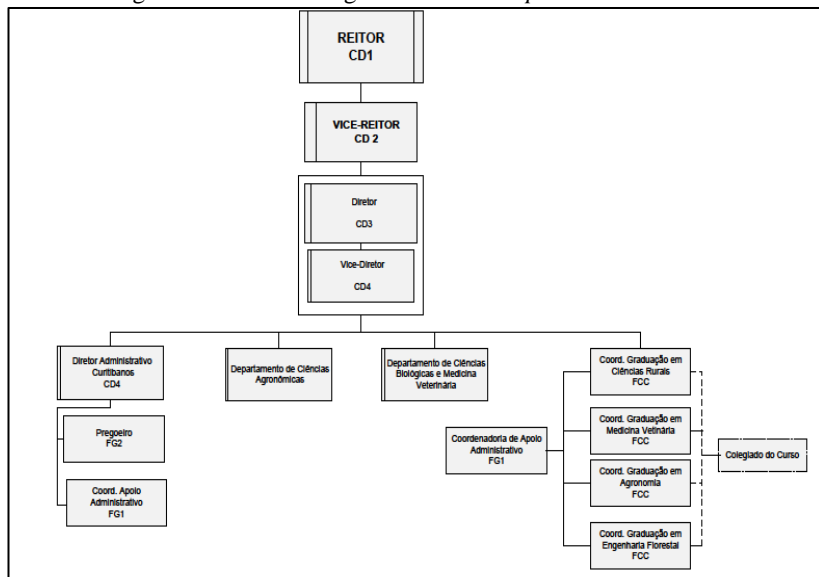
Em continuidade, apresentam-se o próximo *Campus* analisado nesta investigação.

4.1.2 *Campus* de Curitiba

O *Campus* da UFSC, na cidade de Curitiba, está localizado na Rodovia Ulysses Gaboardi, Km 3, posicionado ao oeste do estado de Santa Catarina, onde são oferecidos os cursos de Ciências Rurais, Engenharia Florestal, Agronomia e Medicina Veterinária, e, mais recentemente, foi aprovado o Mestrado em Ecossistemas Agrícolas e Naturais, com o ingresso da primeira turma definido para 2016/02.

O referido *Campus* foi criado por meio das seguintes resoluções 027/CUn/2008, 026/CUn/2008 e 025/Cun/2008 (UFSC, 2016c).

Até o final do ano de 2015, este *Campus* dispunha de 842 alunos regularmente matriculados no ensino de graduação, 71 professores efetivos, além daqueles de caráter temporário (substitutos), e 40 técnicos administrativos em educação (UFSC, 2016c), todos distribuídos na representação da estrutura organizacional e administrativa do *Campus*, conforme segue na figura 07:

Figura 7 - Estrutura Organizacional *Campus* de Curitiba

Fonte: UFSC (2016d)⁴.

O orçamento estabelecido para Curitiba, até o novembro de 2015, era de R\$ 1.924.091,79, sendo efetivamente liberado R\$ 1.887.291,79, restando saldo a ser empenhado no valor de R\$ 32.968,89 (UFSC, 2015c), de acordo com a figura 8.

⁴ Disponível em:

<<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Campus%20de%20Curitiba/anos/Centro%20de%20Curitiba.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

Figura 8 - Matriz orçamentária Campus de Curitibaanos

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PRO-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DEPARTAMENTO DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA CAMPUS CURITIBANOS				
QUADRO DEMONSTRATIVO DO ORÇAMENTO DA UFSC POR UNIDADE ADMINISTRATIVA				
NOVEMBRO 2015				
NATUREZA DA DESPESA	ORÇAMENTO	ORÇAMENTO LIBERADO	DESPESAS REALIZADAS	SALDO
3350.41	Transferencias a Instituições Privadas			0,00
3390.14	Diárias	77.818,90	64.938,90	1.380,40
3390.18	Auxílio Financeiro a Estudantes (Bolsas)			0,00
3390.20	Auxílio Financeiro a Pesquisadores			0,00
3390.30	Material de Consumo	185.542,23	180.022,23	30.337,72
3390.31	Premiações Cult.Art.Científicos e Outros.			0,00
3390.32	Material Distribuição Gratuita			0,00
3390.33	Passagens	20.658,33	16.978,33	1.250,77
3390.35	Serviços de Consultoria			0,00
3390.36	O.S.T. Pessoa Física	26.675,71	26.675,71	0,00
3390.39	O.S.T. Pessoa Jurídica	728.030,55	713.310,55	0,00
3390.47	Obrigações Tributárias e Contrib.			0,00
3390.92	Despesas de Exercícios Anteriores			0,00
3390.93	Indenizações e Restituições			0,00
3391.39	O.S.T.Pessoa Jurídica Op.Intra-Orçament.			0,00
3391.47	Obrg.T.e Contrib.Op.Intra-Orçamentária			0,00
3391.92	Despesas de Exercícios Anteriores			0,00
4490.51	Obras e Instalações	14.193,00	14.193,00	0,00
4490.39	O.S.T.Pessoa Jurídica			0,00
4490.52	Equipamentos e Material Permanente	826.567,85	826.567,85	0,00
3390.30	Imprensa	42,12	42,12	0,00
3390.39	Hospedagem e Alimentação	44.563,10	44.563,10	0,00
4590.61	Aquisição de Imóveis			0,00
	TOTAL	1.924.091,79	1.887.291,79	1.854.322,90
30/11/15				

Fonte: UFSC (2015c).

Pode-se perceber que boa parte dos recursos destinados ao *Campus* de Curitibaanos foram empenhados na compra de materiais de consumo, destinados as aulas práticas dos cursos de graduação, bem como serviços de terceiros de pessoa jurídica, que incluem despesas com serviços de vigilância, portaria, limpeza e conservação, jardinagem, dentre outros serviços básicos, contratados pela administração central para manter o *campus* em plena atividade. Outra parcela considerável dos recursos foi aplicada na compra de equipamentos e materiais permanentes para os laboratórios de ensino do *Campus*.

Porém, cabe destacar que nenhum destes recursos foi pactuado no PDI de 2010 a 2014, demonstrando a barreira financeira existente para as unidades executarem seus planos de atuação, que visam o atendimento das propostas pedagógicas dos seus cursos.

Seguindo, é retratado o *Campus* de Joinville que, da mesma forma que os anteriores, integra esta pesquisa.

4.1.3 *Campus* de Joinville

A administração central do *Campus* de Joinville encontra-se no endereço rua Dr. João Colin, 2700, bairro Santo Antônio, na cidade de Joinville, fixado ao norte de Santa Catarina.

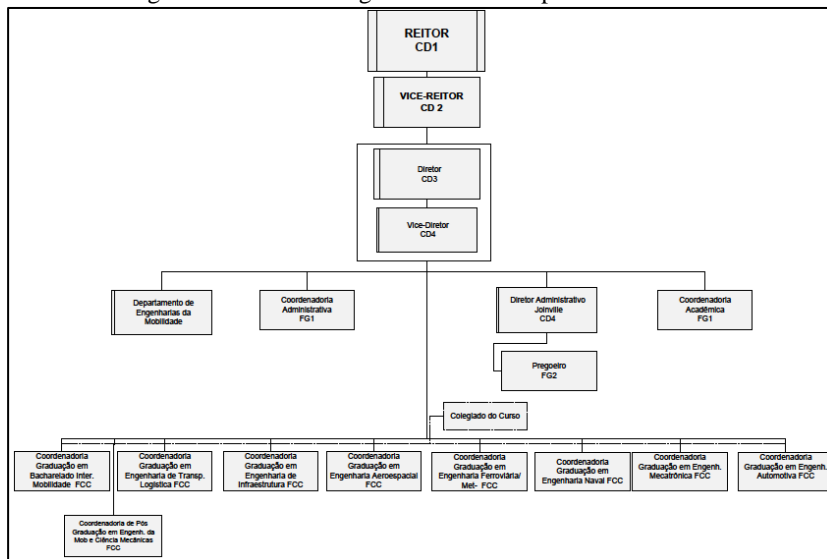
Instituído na UFSC por intermédio das seguintes resoluções 027/CUn/2008, 026/CUn/2008 e 025/Cun/2008 (UFSC, 2016g), na atualidade, o *Campus* de Joinville oferece cursos na área de engenharia, a saber

- a) Engenharia Aeroespacial;
- b) Engenharia Automotiva;
- c) Engenharia Ferroviária e Metroviária;
- d) Engenharia Mecatrônica;
- e) Engenharia Naval;
- f) Engenharia de Infraestrutura, de Transporte e Logística; e o,
- g) Bacharelado Interdisciplinar em Mobilidade.

E, no que diz respeito à pesquisa, o *Campus* oferece Mestrado em Engenharia e Ciências Mecânicas, com pesquisas na área de materiais, fenômenos do transporte e desenvolvimento de sistemas de engenharia, além do curso de Especialização, recentemente aprovado, na área de Ciência e Tecnologia (UFSC, 2016g).

Ao fim do ano de 2015, haviam 1.538 acadêmicos regularmente matriculados no *Campus* de Joinville. Estes atendidos por 91 professores efetivos e 10 professores substitutos, além de dispor de 35 servidores técnicos administrativos em educação (UFSC, 2016g). Na sequência, é possível observar, a organização administrativa e acadêmica do *Campus* de Joinville representada por meio da figura 09.

Figura 9 - Estrutura Organizacional Campus de Joinville



Fonte: UFSC (2016e)⁵.

O orçamento destinado pela gestão central da UFSC para atender as demandas do *Campus* de Joinville, até novembro de 2015, era de R\$ 5.456.015,53, sendo liberado R\$ 5.423.228,82, portanto, restando um saldo de R\$ 32.157,94 (UFSC, 2015d), conforme disposto na Figura 10.

⁵ Disponível em:

<<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Campus%20de%20%20Joinville/Centro%20de%20%20Joinville.pdf>>. Acesso em: 4 fev. 2016.

Figura 10 - Matriz orçamentária Campus de Joinville

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PRO-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DEPARTAMENTO DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA CAMPUS JOINVILLE					
QUADRO DEMONSTRATIVO DO ORÇAMENTO DA UFSC POR UNIDADE ADMINISTRATIVA					
NOVEMBRO 2015					
NATUREZA DA DESPESA	ORÇAMENTO	ORÇAMENTO LIBERADO	DESPESAS REALIZADAS	SALDO	
3350.41	Transferência a Instituições Privadas				0,00
3390.14	Diárias	101.506,20	82.489,93	65.663,61	16.826,32
3390.18	Auxílio Financeiro a Estudantes (Bolsas)				0,00
3390.20	Auxílio Financeiro a Pesquisadores				0,00
3390.30	Material de Consumo	31.475,20	26.229,33	26.229,23	0,10
3390.31	Premiações Cult.Art.Científicos e Outros.				0,00
3390.32	Material Distribuição Gratuita				0,00
3390.33	Passagem	47.430,81	44.152,14	28.986,06	15.166,08
3390.35	Serviços de Consultoria				0,00
3390.36	O.S.T. Pessoa Física	318.024,36	318.024,36	318.024,36	0,00
3390.39	O.S.T. Pessoa Jurídica	4.656.126,59	4.650.880,69	4.650.880,69	0,00
3390.47	Obrigações Tributárias e Contrib.	54.252,50	54.252,50	54.252,50	0,00
3390.92	Despesas de Exercícios Anteriores	4.590,40	4.590,40	4.590,40	0,00
3390.93	Indenizações e Restituições				0,00
3391.39	OST.Pessoa Jurídica Op.Intra-Orçament.				0,00
3391.47	Obrg.T e Contrib.Op.Intra-Orçamentária				0,00
3391.92	Despesas de Exercícios Anteriores				0,00
4490.51	Obras e Instalações				0,00
4490.39	O.S.T.Pessoa Jurídica				0,00
4490.52	Equipamentos e Material Permanente	238.859,47	238.859,47	238.859,47	0,00
3390.30	Imprensa	3.750,00	3.750,00	3.584,56	165,44
3390.39	Hospedagem e Alimentação				0,00
4590.61	Aquisição de Imóveis				0,00
TOTAL		5.456.015,53	5.423.228,82	5.391.070,88	32.157,94

Fonte: UFSC (2015d)⁶.

Constata-se que os recursos aplicados pelo *Campus* de Joinville foram destinados ao pagamento de aluguéis, como se percebe com os valores aplicados com serviços de terceiro de pessoa jurídica e pessoa física. O *Campus* não dispõe de sede própria e grande parte dos seus recursos são investidos com este tipo de pagamento. Além disso, no serviço de terceiro de pessoa jurídica estão inseridos as despesas com empresas terceirizadas (limpeza e conservação, jardinagem, vigilância, portaria, etc). Também foram adquiridos equipamentos e materiais permanentes para dar suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Da mesma forma que os demais, os recursos apresentados na planilha orçamentária do *Campus* de Joinville não foram pactuados em nenhum PDI. O que demonstra que as Direções precisam atuar com

⁶ Disponível em:

<<https://arquivos.ufsc.br/d/4563638b10/files/?p=/2015/2015.11/joinville.pdf>>.

Acesso em: 4 fev. 2016.

demandas que surgem diariamente, e que devem ser acolhidas pela Administração Central.

Dando prosseguimento ao estudo, na próxima subseção, é analisado o PDI de 2010 a 2014 da UFSC, com vistas ao alcance do seu primeiro objetivo específico.

4.2 PDI 2010 – 2014 DA UFSC

A UFSC desenvolve a cada cinco anos um novo Plano de Desenvolvimento Institucional. O PDI objeto deste estudo é aquele referente ao período de 2010 a 2014, que foi aprovado no ano de 2009 (UFSC, 2010). Este documento está integralmente disponível no endereço eletrônico da universidade (UFSC, 2010).

Com o escopo de atender o primeiro objetivo desta pesquisa, descreve-se, no decorrer desta subseção, o referido PDI, que é analisado sob a luz dos eixos temáticos definidos pela legislação pertinente (BRASIL, 2007b; BRASIL, 2007c).

Para isto, inicia-se com a análise do documento, que apresenta a metodologia aplicada para a elaboração e aprovação do plano. Ressalta-se, neste âmbito, que ele é uma atualização do PDI anterior (2005 a 2009), e, que o Governo Federal exige o documento para o recredenciamento da instituição, assim como em situações de autorização de novos cursos e no caso de solicitações de financiamento para o apoio institucional (UFSC, 2010).

Com base no primeiro capítulo (**O Perfil Institucional do PDI de 2010 a 2014**), apresenta-se um breve histórico da UFSC, com foco na sua missão, visão e valores, e nas áreas de atuação acadêmica da instituição, isto é, relativas a Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Arte, e Gestão.

Nesta direção, para o ensino, o objetivo macro que guia a Instituição é a integração das políticas do ensino básico, graduação e pós-graduação, buscando a ampliação qualificada do acesso à UFSC. Na pesquisa, o intento é institucionalizar a pós-graduação, consolidando o papel social da universidade, e, para a extensão, o esforço é no sentido de estreitar relações com a sociedade (UFSC, 2010). Já, no que diz respeito à cultura e arte, a UFSC objetiva melhorar o cenário artístico-cultural do estado catarinense, e, por fim, nas questões ligadas à gestão, faz-se menção ao desejo de institucionalizar um sistema de planejamento estratégico na universidade (UFSC, 2010).

O capítulo dois está organizado de forma a obedecer aos objetivos traçados no capítulo um, e é denominado de Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que discorre sobre a inserção regional da UFSC, apresentando um panorama histórico da sua contribuição para o estado catarinense (UFSC, 2010). Na sequência, são apresentados os fundamentos da prática acadêmica institucional, e organização didático-pedagógica da UFSC, neste caso, são citados os órgãos colegiados e deliberativos, que dão sustentação aos cursos da instituição. Além disto, neste mesmo capítulo, são traçados objetivos e metas para os eixos: Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Arte, e Gestão, trazendo ainda questões que concernem à responsabilidade ética e social da universidade (UFSC, 2010).

No próximo capítulo, o de número três, é abordada a Organização e Gestão institucional, que apresenta o desenvolvimento do ensino, a evolução do corpo técnico administrativo, desde a sua composição, até plano de carreira, critérios para contratação e perspectivas de futuro (UFSC, 2010). Da mesma forma, o corpo discente, é retratado, no documento, evidenciando-se os programas de apoio pedagógico, as movimentações de estímulos à permanência do aluno na universidade, além de aspectos da organização estudantil e das formas de acompanhamento de egressos (UFSC, 2010).

Em prosseguimento, no mesmo capítulo do PDI (UFSC, 2010), são apontadas as ações elaboradas para a Gestão e o planejamento institucional, em que são discriminados os órgãos executivos da UFSC, sendo estes, as suas pró-reitorias e secretarias e, igualmente, o órgão de planejamento da universidade e os processos de auto avaliação existentes. Ao fim, são descritos os aspectos sobre a comunicação interna e com a sociedade, infraestrutura, orçamento e finanças, com a programação orçamentária para o período de vigência do PDI (UFSC, 2010).

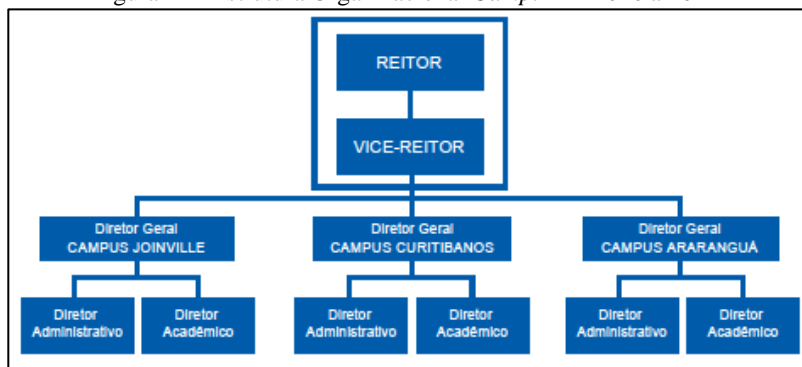
Posto isto, percebe-se que, no documento (UFSC, 2010), para cada uma das áreas apontadas neste capítulo, são projetados objetivos e metas e, ainda, que os dados apresentados apontam para o forte impacto do Reuni na gestão da UFSC.

O último capítulo, de número quatro, esclarece questões sobre inovações, geradas dentro da UFSC, e as interações institucionais, no âmbito nacional e internacional (UFSC, 2010). Inicialmente, são expostas as ações desenvolvidas pela universidade no campo da inovação, e, no próximo, as relações e interações a serem alcançadas por meio da Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais (SINTER) (UFSC, 2010).

Após analisar o documento, percebe-se, com relação aos *campi*, que são traçadas ações e metas a respeito de todos os pontos e assuntos abordados no PDI de 2010 a 2014.

Vale ressaltar que, houveram alterações na estrutura organizacional dos *Campi* como se percebe na (figura 11) apresentada no PDI de 2010 a 2014:

Figura 11 - Estrutura Organizacional *Campi* PDI 2010 a 2014



Fonte: UFSC (2010).

Segundo já apresentado, esta estrutura organizacional deixou de existir, após a Resolução Normativa nº 55/2015/CUN, que transformou os *campi* em Centros de Ensino (UFSC, 2015a), alterando inclusive a nomenclatura dos cargos de seus diretores, que passou de Diretor Geral do *Campus* para Diretor de Centro. Já, a Direção Acadêmica assumiu a Vice Direção do Centro, permanecendo inalterada apenas a Direção Administrativa.

Assim, ao se descrever, e após a análise do PDI em foco, de 2010 a 2014, identifica-se que o documento (UFSC, 2010) não segue a estrutura de organização do modelo do MEC, porém atende a todos os eixos obrigatórios da legislação. Sendo assim, a UFSC não segue exatamente a ordem apresentada pelo MEC, mas atende num modelo próprio de PDI, todos os quesitos solicitados na lei (BRASIL, 2007c).

4.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O PAPEL DO PDI COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Nesta seção, buscou-se identificar a percepção dos entrevistados acerca do PDI, sobre sua utilização como uma ferramenta de gestão no uso de suas atribuições, neste caso, como diretores das unidades administrativas da UFSC, sendo estas as unidades fora da Sede, mais especificamente, Araranguá, Curitibanos e Joinville, além de Florianópolis, representada pela Pró-Reitoria de Planejamento.

Com o intuito de atingir este objetivo, o primeiro questionamento feito aos entrevistados foi com relação ao seu entendimento sobre o PDI (UFSC, 2010), procurando perceber como concebem o citado plano.

As respostas a esta solicitação trazem informações particulares e individuais de todos os entrevistados, porém, percebe-se um consenso do grupo quanto ao termo, como se nota nas seguintes falas:

O plano de desenvolvimento institucional seria o plano que guiaria a instituição, daria as diretrizes básicas da instituição, para um quinquênio **(Diretor 01)**.

O PDI é o cerne de desenvolvimento da instituição, deve ser por onde a instituição, a UFSC no caso, especificamente, trabalha e desenvolve suas políticas, seja ela de pesquisa, ensino, extensão, administração, tudo tem que passar pelo PDI **(Diretor 08)**.

O PDI é o plano de desenvolvimento institucional, então para qualquer instituição é o instrumento que norteia, ou que deveria ao menos nortear qualquer estratégia de planejamento da instituição **(Diretor 07)**.

É uma sistematização dessas ideias de futuro, do planejamento para o futuro, reunido num documento, montado a diversas mãos, a ideia é que seja feito por diversas mãos. E que diga para que lado a universidade irá se movimentar e quais as estratégias serão utilizadas para esse direcionamento **(Diretor 06)**

[...] É uma espécie de norte para a universidade. Como a universidade vê o seu futuro dentro dos próximos anos, e esse plano é, então, desenvolvido e desdobrado em uma série de objetivos que, por sua vez, são definidas metas, e,

a partir dessas metas, deveriam ser tomadas ações nos diversos âmbitos da universidade, nas diversas dimensões (**Diretor 04**).

É um projeto de administração durante um conjunto de anos (**Diretor 02**)

De modo geral, é possível concluir que os entrevistados compreendem o papel do PDI, que este é o plano que deveria guiar a Instituição, e reger as estratégias do seu planejamento institucional, corroborando o que foi dito por Francisco (2013), que entende o documento como um processo de construção coletiva, gerando um processo reflexivo na instituição, reproduzindo informações que darão suporte ao planejamento das atividades da universidade.

Na sequência, procurou-se captar se os entrevistados conheciam o PDI da UFSC e se tinham conhecimento, especificamente, sobre o PDI de 2010 a 2014 (UFSC, 2010), posto que este consiste no objeto de estudo e de investigação do atual trabalho.

Sendo assim, averiguou-se que todos conhecem o PDI da UFSC, porém, conforme afirmaram:

Conheço o último, que é o referente à minha gestão (**Diretor 01**).

Conheço o atual, de 2015 a 2019, que é o PDI que eu conheço e que me envolvi verdadeiramente. O anterior não tenho um conhecimento maior, não participei desse de 2010 a 2014. Mas o que foi aprovado recentemente, este sim eu conheço (**Diretor 07**).

Eu conheço mais o PDI atual, de 2015 a 2019, pois tivemos maior participação (**Diretor 08**).

Conheço o PDI de 2010 a 2014, conheço também o de 2015 a 2019, porque foi feito recentemente. Posso dizer que conheço, acho que não na sua integralidade o do estudo em questão, mas conheço o PDI (**Diretor 06**).

Sim, eu conheço o PDI, tenho mais contato e envolvimento com o atual, que é o de 2015 a 2019, já que nós tivemos que nos envolver com ele, quando nos foi solicitado para que fosse elaborado aqui no *Campus* (**Diretor 05**).

Após, com o objetivo de ser enfático junto aos entrevistados, sondou-se sobre o conhecimento e informações específicas que retinham sobre o PDI de 2010 a 2014, o que permitiu constatar o seu manuseio pelos atuais gestores das unidades administrativas da UFSC apenas quando da elaboração do próximo PDI, isto é, aquele referente ao período de 2015 a 2019. É o que se apura nas seguintes transcrições:

Tenho conhecimento, pois precisamos revisar este PDI para elaborar o do próximo quinquênio, de 2015 a 2019. Mas na verdade no dia a dia, não tinha muito envolvimento com o mesmo (**Diretor 01**).

Superficialmente, sim, na profundidade não. Folhei este de 2010 a 2014 para fazer o de 2015 a 2019 (**Diretor 05**).

Não na íntegra, mas conheço, tive contato ao participar da fase de elaboração do de 2015 a 2019 (**Diretor 06**).

Alguns entrevistados justificaram que não conheciam o PDI de 2010 a 2014, pois não faziam parte do corpo institucional da universidade no momento da sua elaboração, conforme se percebe nas falas a seguir:

Eu cheguei no *Campus* e na UFSC em 2012, então o PDI de 2010 a 2014 já havia sido construído, estava na metade da sua vigência, por isso o 2010 a 2014 não conheço tanto, fiz a leitura superficial quando cheguei à Instituição e, depois, quando assumi aqui a gestão, fiz a leitura de alguns pontos específicos. Portanto, conheço, mas de forma superficial se comparado com o de 2015 a 2019 (**Diretor 08**).

Não, o de 2010 a 2014, eu não cheguei a me envolver muito porque eu entrei na universidade em 2013 e nós entramos na gestão e aí que eu comecei a tomar um pouco mais de conhecimento sobre o PDI, nós entramos em maio de 2014, então já estava em fase de desenvolvimento o novo, o de 2015 a 2019 (**Diretor 04**).

Houve ainda um entrevistado que desconhecia completamente o PDI em estudo neste trabalho, que é o caso Diretor 03, ao testemunhar que “tenho conhecimento apenas do novo, o atual de 2015 a 2019”.

Dessa forma, em prosseguimento, questionou-se aos gestores se haviam participado da fase de elaboração deste PDI, de 2010 a 2014, na unidade da qual são gestores atualmente, e todos foram unânimes ao afirmarem que não, ou seja, nenhum dos diretores das unidades pesquisadas participaram da fase de elaboração deste plano, alegando que:

Não, [...] nesta época, [...] (eu) era coordenador da graduação, e não participei de nada que envolvesse o PDI em questão (**Diretor 01**).

Com relação à participação na elaboração deste plano, não, eu não participei (**Diretor 07**).

Não, eu não participei, eu entrei na UFSC em 2011, então eu ainda não fazia parte do corpo institucional (**Diretor 06**).

Não, era recém-chegado na instituição, entrei em 2012. Ele já estava em andamento (**Diretor 03**).

Portanto, o que se conclui é que os gestores só se envolvem com o PDI no momento da sua elaboração, e só darão continuidade ao uso do plano como ferramenta de gestão, se participam e são envolvidos pela administração central da universidade, neste caso, ou se são convocados a elaborar um próximo plano, sendo percebido em suas falas, ao afirmarem que tem o conhecimento mais aprofundado do plano atual (2015 a 2019) e não do passado (2010 a 2014). Não se encontraram relatos de gestores que dissessem ter usado o PDI de 2010 a 2014 como norteador do planejamento da sua gestão, nem mesmo da gestão da unidade da qual é gestor atualmente.

Por conseguinte, dando continuidade às entrevistas, buscou-se verificar o envolvimento da administração central da universidade, se esta, de alguma forma, procurou incentivar o uso do PDI como norteador da gestão, a partir do que, novamente, comprovou-se que o envolvimento dos diretores com o PDI ocorre somente no momento da elaboração do plano e ao serem “convocados” pela alta gestão a participarem do processo de elaboração de um novo documento, conforme se identifica no discurso dos entrevistados apresentado a seguir:

Tomei conhecimento, pois quando assumi eram uma das coisas que estavam pendentes [...] que era a elaboração do plano de 2015 a 2019. Então, para se fazer isto, houve a revisão do anterior (**Diretor 01**).

Eu assumi a gestão do *Campus* no início de 2014 [...] e nesse mesmo ano iniciou-se as tratativas de elaboração do próximo documento. Sendo iniciado um trabalho [...] para o novo PDI e a partir de então que eu me envolvi mais com o assunto (**Diretor 07**).

Então, eu me tornei gestora aqui em 2014 [...] logo em seguida já fomos [...] (convidados) [...] a elaborar o próximo PDI, a partir desse momento que eu me vi mais envolvida com o PDI da UFSC, e então tomei conhecimento maior sobre o PDI de 2010 a 2014 (**Diretor 06**).

Tomei conhecimento quando tivemos, enquanto gestor da unidade, que nos envolver na elaboração do próximo PDI, o de 2015 a 2019 (**Diretor 04**).

Meu contato com este plano de 2010 a 2014 foi realmente na fase de elaboração do próximo, de 2015 a 2019 (**Diretor 05**).

À vista disso, verifica-se que não houve uma apresentação, formal ou não, por parte da Administração Central da UFSC do PDI em estudo, de 2010 a 2014, aos novos gestores das unidades analisadas, ao assumirem os seus cargos de gestão. Soma-se a isso, a visão de Marcelino (2004), que admite as especificidades do planejamento estratégico universitário, porém, o autor destaca que planos estratégicos devem ser elaborados pela alta administração da universidade, e replicados por toda a instituição por meio dos planos táticos e operacionais, a serem executados nas suas unidades administrativas, com o apoio da gestão central.

Posteriormente, ao serem perguntados sobre a contribuição do PDI de 2010 a 2014, no planejamento estratégico da unidade, os gestores acreditam que este PDI não contribuiu de maneira efetiva para as atividades de planejamento, e que as questões foram acontecendo “quase que por acidente, não foi uma coisa planejada”, como afirma o Diretor 02. Da mesma forma, o Diretor 06 assegura que a contribuição não foi consciente, e visualiza “[...] que é mais tentativa e erro”. Já o Diretor 05, confessa que “[...] se foi realizado, foi por acaso, nada que estivesse formalizado num planejamento estratégico”.

O que se infere daí é que este PDI, 2010 a 2014, não foi sucedido de Controle, em oposição ao que indica Machado (2008), para o qual se torna indispensável para o sucesso do processo o controle das metas estabelecidas em qualquer plano, contribuindo para o seu processo de implantação. Da mesma forma, sugere Belmiro (2014), ao garantir que o sucesso do planejamento estratégico está na sua implantação. Sendo assim, em conformidade com os autores, os movimentos para o planejamento acabam tendo pouco valor, se os planos decorrentes dele não forem colocados em prática.

Por outro lado, apesar de haver vantagens e benefícios que a instituição pode extrair com a aplicação das técnicas de planejamento estratégico, há de ser considerada a principal limitação da técnica, que consiste em instituir, em toda a universidade, a ideia do planejamento, e, conforme resgatam Pereira e Kich (2011, p. 30), este é o maior desafio do gestor, “transformar o Planejamento Estratégico em pensamento estratégico”, referindo-se à implantação do plano. Depreende-se daí que igualmente na UFSC ocorre o que notabilizam Pereira e Kich (2011) e Muriel (2006), para os quais, neste aspecto, há forte influência das estruturas organizacionais das universidades, que não favorecem a implantação de estratégias, considerando-se à sua complexidade.

Em vistas a elucidar questões que envolvem as políticas institucionais, interpelou-se, aos entrevistados, quanto à contribuição do PDI neste quesito, e, por consenso, os gestores responderam que:

As duas coisas caminham juntas. A criação das políticas ela está vinculada ao PDI, e o PDI se desenvolve com as ideias que já se tem e vão se criando novas políticas de desenvolvimento [...] Portanto, o PDI contribui para a criação das políticas institucionais (**Diretor 06**).

Acredito que seja por meio do PDI que a instituição apresenta as suas políticas institucionais. O plano, sendo o norte, demonstrará para suas unidades qual caminho devemos seguir para atingirmos o objetivo máximo da universidade (**Diretor 05**).

O PDI é a própria política da instituição. É ali que a gestão da universidade irá imprimir seu ritmo, ou pelo menos, deveria (**Diretor 04**).

Os gestores reconhecem no PDI um norteador das atividades da universidade, ou seja, é a partir do plano que são fixadas as prioridades da gestão universitária para o atendimento de seus principais pilares - Ensino, Pesquisa e Extensão -, além da Gestão.

Por fim, visando atender o objetivo específico desta seção, perguntou-se aos diretores se acreditavam que o PDI se constitui como uma ferramenta de gestão para a unidade que comanda.

Sendo assim, na perspectiva positiva, um pequeno número de gestores responderam que, sim, o PDI representa uma ferramenta de gestão para a sua unidade, como, por exemplo, pode ser corroborado pelas falas que seguem:

Sim, por ele ter sido a mola propulsora para a elaboração do nosso planejamento estratégico. O PDI foi o motivo que encontramos para tirarmos o desejo de planejarmos a unidade para os próximos anos (**Diretor 04**).

Para a nossa unidade sim, para a universidade não, pelo menos é o que eu vejo. Nós aproveitamos o PDI e fizemos o nosso planejamento estratégico. Portanto, a resposta é sim, especificamente no nosso caso, enquanto unidade (**Diretor 05**).

Neste caso, os diretores relatam que havia o desejo de se planejar a unidade, e foi, no momento em que foram convidados a elaborar o PDI de 2015 a 2019, quando se realizaram os seminários de planejamento do *Campus*, assim sendo, o PDI é considerado por estes, uma ferramenta de gestão, servindo de guia para a condução do planejamento estratégico interno. Esta situação foi retratada por Andrade (1993), que afirmou que o planejamento acontece de modo distinto em instituições universitárias, diferentemente de empresas e outras instituições, que realizam o planejamento estratégico de forma global, integrando todas as áreas da empresa, porém, na universidade, o processo ocorre de maneira descentralizada e específica em cada um dos seus centros.

No entanto, há que se levar em conta o que defendem especialistas, como Meyer Junior, Finger e Vahl (1991), para os quais o planejamento estratégico universitário ultrapassa as barreiras de uma metodologia a ser colocada em prática, pois provoca alterações significativas, de cunho comportamental na instituição. Assim como os autores consideram, também a gestão da UFSC precisa incorporar a ideia de que, somente desta forma, com a realização do planejamento, é

que ela alcançará uma visão global da Instituição, e, que, por mais difícil que pareça, ainda assim, precisa ser exercitada.

Além disso, a fala do Diretor 07, ao responder a questão de número 08, chamou a atenção para o motivo de o planejamento estratégico ser esquecido pelos gestores, uma vez que ele considera o PDI como uma ferramenta de gestão, e o utiliza no planejamento das suas atividades, porém, ressalta que não o consulta diariamente. E, continua o respondente, justificando essa prática, pois, “na universidade existem demandas que nem sempre podem ser planejadas, como é o caso das greves, por exemplo, e que estas questões emergenciais desviam o foco do gestor para o atendimento do que precisa ser resolvido imediatamente, sem o menor planejamento prévio”. Para o mesmo entrevistado, “estas questões, normalmente, exigem disponibilidade financeira e recurso humano emergencial”.

Com relação ao uso do PDI como ferramenta de gestão, o Diretor 01 disse que não o utiliza como tal, mas, ressalta, em sua fala, a atenção dada às demandas emergenciais. Sendo assim, a exemplo do que explicitou anteriormente o Diretor 07, o Diretor 01 responde que:

Hoje, eu diria que não. Apesar de todas as tentativas de que se fosse (uma ferramenta de gestão). Ele (PDI) [...] seria efetivamente uma ferramenta de gestão se conseguíssemos planejar, mas com as situações emergências de apagar incêndios, nós não conseguimos nem respirar.

Continuando neste questionamento, os demais diretores responderam que o PDI não significava uma ferramenta de gestão, justificando de acordo com o Diretor 06, quando declara que:

Acho que neste momento não, não se constitui numa ferramenta de gestão por não seguirmos na sua integralidade, não utilizamos como um guia. Respondendo sua pergunta, não, não é utilizado como uma ferramenta de gestão. A gestão é compartilhada nos *campi*, ou seja, não é só pessoa que toma as decisões, neste sentido é compartilhada, e nós acabamos atendendo mais as necessidades que se apresentam diariamente (de modo emergencial) do que as que constam no documento do PDI, mas ele não é esquecido pela

atual gestão do *Campus*, principalmente, como falei anteriormente, por termos passado por este novo PDI, de 2015 a 2019, então as discussões são recentes, esse planejamento que foi feito agora também foi utilizado o PDI como norteador e as nossas ações estão em conformidade com ele. E por interesse da gestão da unidade há o planejamento interno. Sendo, a ferramenta planejamento nós utilizamos na gestão, mas não o PDI como um instrumento de gestão.

Diante do exposto, depreende-se que, das respostas obtidas por meio das entrevistas realizadas junto aos sujeitos da pesquisa (quadro 4), quanto às etapas necessárias à elaboração de um PDI, citadas por Muriel (2006), especificamente sobre o PDI 2010-2014, a UFSC garantiu a realização da avaliação institucional e da construção do Plano. Concomitantemente, deixou a desejar em relação às fases de implantação (foco deste estudo) e, também, de acompanhamento e atualização. Por conseguinte, a exemplo do que sugere Francisco (2013), igualmente percebe-se para o caso aqui investigado, certa fragilidade no processo, uma vez que este deveria acontecer na sua totalidade, de modo sistemático e, incluindo a sua implantação, acompanhada da produção de adaptações relativas às particularidades de cada um dos *campi* – fato confirmado, outrossim, pelos dados analisados na próxima seção.

Em contrapartida, a UFSC atende as prerrogativas legais que determinam, às IES, a elaboração de um PDI e como este deve se configurar, quais sejam aquelas diretrizes especificadas por Brasil (1996; 2002; 2006a; 2006b; 2007b; 2007c). Apesar de que, na medida em que há restrições relativas à implantação do PDI 2010-2014 na UFSC, consequentemente, podem ficar prejudicadas as avaliações externas, que são realizadas a partir do fluxo de trabalho e de informações determinados pelo próprio Plano, segundo determina Brasil (2007b).

O uso do PDI 2010-2014 como ferramenta de gestão também deixa a desejar, na percepção dos entrevistados. Infere-se que esta realidade seja derivada dos problemas existentes na implantação do aludido Plano, porque, como argumenta Segenreich (2005), a eficiência do PDI, como ferramenta de gestão, depende da avaliação dos resultados alcançados com a sua implantação.

Em linhas gerais, as respostas obtidas para esta parte da pesquisa revelaram a presença de fatores limitadores e de possibilidades à implantação do PDI 2010-2014 na UFSC (2010), assunto tratado na

próxima seção e que atende o terceiro objetivo específico do atual estudo.

4.4 A IMPLANTAÇÃO DO PDI: LIMITES E POSSIBILIDADES DO PROCESSO

Esta seção é desenvolvida com base nos limites e possibilidades para a implantação do plano de desenvolvimento institucional da UFSC, na qual tratou-se descrever e identificar os fatores que eventualmente interferem ou possibilitam a implantação do plano, tendo-se como busca essencial a compreensão do desenvolvimento do próprio processo na UFSC, isto é, da implantação do PDI de 2010 a 2014 (UFSC, 2010).

Autores como Pereira e Kich (2011), Machado (2008), Segenreich (2005) e Muriel (2006) destacam que fatores, como estrutura organizacional, liderança, cultura organizacional, comprometimento dos envolvidos, comunicação interna, dificuldades dos envolvidos sobre o entendimento do PDI e a obrigatoriedade legal, são capazes de afetar, tanto positivo, quanto negativamente, o processo de implantação dos planos institucionais.

Para isto, com o propósito de atender o terceiro objetivo específico, *a priori*, perguntou-se aos diretores sobre a implantação do PDI de 2010 a 2014 nas respectivas unidades, e, caso não tenha havido a implantação em alguma delas, como procederam às tentativas de efetivá-la. Como resposta à pergunta 09, percebe-se que não há consenso do grupo de entrevistados, já que alguns responderam que sim, quanto à implantação, e outros, não, e encontramos aqueles que ficaram em dúvida, se esta implantação se concretizou verdadeiramente, conforme é possível visualizar nos discursos que seguem, iniciando pelas respostas afirmativas:

O PDI de 2010 a 2014 e o de 2015 a 2019, são bastante semelhantes, esta foi uma opção que nós fizemos, em manter metas genéricas, mantendo o que já vinha sendo feito, elaborar metas mais genéricas [...]. Portanto, da forma como ele é construído, as metas são muito genéricas, o que deve haver são os detalhamentos destas metas, e aí sim, nas unidades para haver a implantação efetiva do plano. Sendo assim, da forma em que

ele está construído, de modo genérico, pode-se dizer que foi implantado (**Diretor 01**).

Tentativas eu diria que sempre tem que haver. A própria instituição, ou próprio centro, a partir deste PDI de 2010 a 2014 desenvolveu algumas ações. Ações que em algum momento foram implantadas ou ainda estão inclusive em implantação (**Diretor 07**).

Já, o Diretor 05 acredita que não ocorreu a implantação deste PDI, de 2010 a 2014. Aliás, o gestor destaca que não aconteceu de forma consciente, e confessa que pouco esforço fez para que isso se concretizasse: “Acredito que não, não sei dizer com precisão, se houveram tentativas, mas da nossa parte pouca coisa foi feita”. Justificando que não foi induzido a buscar este PDI para retirá-lo do papel, e continua afirmando que “nossos esforços realmente se concentraram na elaboração e também no compromisso de fazer o de 2015 a 2019 se concretizar”.

Na sequência, constatou-se que os diretores restantes ficaram em dúvida, ao responder se este PDI (2010 a 2014) havia sido implantado em seu *campus*. Percebeu-se isto na fala dos gestores que se apresentam:

Não sei te dizer, acho que se nós olharmos as metas e os objetivos traçados no PDI, nós podemos dizer que sim, as coisas foram sendo implantadas. Até porque ele é muito geral, é trabalhado de maneira bastante genérica. Ele é mais geral do que focado. Se formos pensar [...] no objetivo instituir o Campus, OK, ele já está instituído, mas ainda falta bastante coisa, e não sei se ele chegou ao objetivo final de instituir o Campus. Por exemplo, aqui nós não temos prédios ainda, não temos infraestrutura. Então não sei dizer se o Campus esta implantando, ou se está em implantação. Ou seja, não sei te dizer com precisão se ele foi implantado ou não, acredito que este PDI de 2010 a 2014 serviu de bússola em algum momento, não tenho certeza disso, se ele foi realmente implantado (**Diretor 06**).

Na sua plenitude eu diria que não. Em função de algumas limitações, em termos de intenção foi trabalhado para que fosse implantado, mas certamente em função dessa situação de gestão de

crise que muitas vezes acabam desviando um pouco o foco, ou seja, o atendimento emergencial. E se você pensar num PDI, ele sempre remete à qualidade do ensino, só para dar um exemplo, a qualidade do ensino depende de infraestrutura, então o que mais se trabalhou nestes últimos dois anos, foi justamente disponibilizar infraestruturas para o ensino, especialmente, e nesse sentido são ações que vão em direção de atender o PDI, mas demandam tanta energia que não é sustentada num planejamento mais amplo. Mas com certeza tiveram ações que foram no sentido de atender o que é apresentado no PDI (**Diretor 08**)

De certa forma, acredito que sim, ele tenha sido implantado e que houve tentativas. Porém, o que se tem que observar, é que o PDI é muito genérico, e partindo dessa premissa, pode-se dizer que houve tentativas, certo? Mas no meu ponto de vista não, não foi implantado, de modo consciente. O que aconteceu foi acaso mesmo. Penso que as atividades foram sendo feitas sem haver um planejamento detalhado, digo isso no nível de unidade (**Diretor 04**).

O que se apura, e é recorrente na fala dos entrevistados, é que o PDI da UFSC, por ser um documento genérico, isto é, que não atinge um nível maior de detalhamento, induz aos gestores entenderem que ele foi implantado, de certa forma, pois suas metas são amplas. E, em alguns pontos de vista, esta situação, pode ser um facilitador para a implantação, como o contrário também, gerando dúvidas quanto à ocorrência da implantação efetiva deste PDI de 2010 a 2014.

Isto foi alertado por Segenreich (2005), que reconhece que implantar um PDI em uma universidade é um grande desafio para a gestão, já que coordenar a construção do documento, até a sua real implantação, são encontrados pelos gestores, diversos limitadores neste percurso. Destacando que as principais dificuldades encontradas, dizem respeito às questões institucionais e de políticas públicas. Ou seja, o formato do PDI apresentado às instituições universitárias não é adequado à complexa cultura desta organização. Neste caso, a autora considera que a cultura organizacional das universidades não favorece a

implantação de planos institucionais e nem mesmo de planejamentos estratégicos, o que parece acontecer na UFSC.

Prosseguindo, indagou-se aos gestores o que seria necessário para a implantação de um PDI na Universidade, e, ainda, que indicassem fatores que contribuem para esta implantação, e da mesma forma, que afetam negativamente.

Sendo assim, verificou-se nas falas dos Diretores 08 e 07, respectivamente, que:

Para implantar primeiro (um PDI) [...] (considero importante) [...] que todos sejam sensíveis ao PDI e que também sejam partes ativas na implantação. Então a comunidade como um todo, incluiria alunos, servidores técnicos administrativos, docentes e os gestores. Muitas ações realmente envolvem a participação de todos em diferentes frentes. Então essa participação efetiva é necessária para a implantação de um PDI. Obviamente, que se depende também de recursos financeiros, de infraestrutura, e outras questões que nem sempre estão disponíveis. Mas no fundo acredito que o principal fator que promove essa implantação é justamente o recurso humano motivado. E nós passamos por diversas turbulências, das mais diversas naturezas, que acabam dificultando e desmotivando o envolvimento das pessoas com as questões do PDI e consequentemente do planejamento, e essa é uma situação que acaba dificultando bastante todo o processo.

[...] o que contribui e interfere é o fator humano. E esse é o fator que tem que estar alinhada ao PDI, e, a este fator humano principalmente à vontade. Seja essa vontade vinda dos gestores, seja essa vontade vinda da nossa comunidade. Então, isso é fundamental para a implantação de um PDI dentro da instituição, ou seja, o comprometimento de todos os envolvidos, sejam os responsáveis pela gestão até mesmo a comunidade acadêmica daquela unidade.

Para estes diretores, o comprometimento dos envolvidos no processo de implantação de um PDI, ou mesmo um planejamento estratégico, é fundamental para o sucesso da implantação do plano, fator

citado por Machado (2008), que elenca, como um desafio para a gestão, à existência do comprometimento dos que integram a unidade onde o processo ocorre, uma vez que, neste âmbito, o bom resultado somente será alcançado se todos estiverem envolvidos com o plano - o que parece não ocorrer na UFSC. Para isso, o autor sugere que os gestores envolvam, especialmente, os líderes durante todo o processo de discussão e concepção do planejamento, tornando-os parte integrante do processo construtivo.

O mesmo pensamento é compartilhado por Muriel (2006), que relata que a resistência do corpo funcional da universidade é oriunda das mudanças que o planejamento estratégico exige na organização. A autora assegura ainda, que há técnicos e docentes que se mostram inflexíveis tanto ao PDI, como ao planejamento, derivados do plano. Já que, se sentem incapazes de dar continuidade ao processo de implantação dos mesmos, por não terem o apoio da alta gestão, em alguns casos, e, ainda não acreditarem na concretização das ações que são traçadas para o cumprimento do PDI.

Em vista disso, deduz-se que os Diretores 08 e 07 estão em consonância com os autores Machado (2008) e Muriel (2006), pois destacam, na prática e na teoria, respectivamente, que a resistência e o comprometimento das pessoas (técnicos, docentes, entre outros) é um dos principais fatores que limitam a implantação de qualquer plano, e, em qualquer instituição.

Complementando o que vem sendo dito, o Diretor 05 alerta para uma questão considerada importante. Além do envolvimento do corpo funcional, é necessário o comprometimento da alta gestão da universidade, neste caso, a reitoria, na figura do reitor da instituição, para com a implantação do PDI, é o que o gestor deixa claro em sua fala:

Certamente, sem sombras de dúvida, deve haver em primeiro lugar o comprometimento da alta gestão da universidade para com a implantação do PDI. Se houvesse uma cobrança efetiva, com certeza faríamos a implantação deste e tantos outros planos institucionais. O que constatamos é uma cobrança muito grande e insistente na época da elaboração do PDI de 2015 a 2019, mas depois quando tem que se colocar em prática, não se faz nenhum tipo de cobrança, quem dirá contato para

saber se a unidade está de fato implantando aquele planejamento oriundo do PDI feito.

Diante disso, o diretor esclarece que se fosse cobrado para que o plano efetivamente fosse implantado em sua unidade, “ele” assim o faria. Reafirmando o que foi redigido por Rasmussen (1990, p. 62), que relaciona a implantação do PDI com o comprometimento da alta gestão da instituição, o autor nos relembra que “dificilmente a implantação terá condições de sobreviver”, se o reitor não der a devida estrutura e assistência às unidades na condução da implantação do PDI, e seus respectivos planos estratégicos. Além disso, o PDI se apresenta como um momento para se repensar a gestão, o que causa desconforto nos diversos níveis institucionais, especialmente na cúpula, que acaba se desestimulando e sendo sobrecarregada com mais esta tarefa a ser cumprida.

Nesta mesma perspectiva, Muriel (2006) também chama a atenção para a necessidade do comprometimento da alta gestão com a implantação do plano, haja vista que a implantação de estratégias de um planejamento nem sempre sobrevive a estruturas rígidas, como a da UFSC. Por este motivo, a autora sugere que o início do processo de implantação do PDI exija da reitoria certa dose de imposição, além de contar com pessoas habilitadas para a condução destas atividades.

Continuando no questionamento, quanto aos limites e possibilidades para a implantação do PDI, verifica-se, nos discursos que seguem, a importância dos planos estarem ligados ao orçamento da universidade, bem como da unidade:

Eu acho que um plano só vai ser implantado de fato quando estiver amarrado com o recurso. Tem que ter orçamento [...]. Tem que ter de fato rubrica destinada para aquela alínea. E isso não só aqui, nós estamos na UFSC, que depende do ministério da educação, que depende de outro órgão, então essas destinações de recursos tem que vir do Governo Federal. [...] se não tivermos de fato orçamento pactuado para isto (para o cumprimento do PDI), o plano nunca será implantado [...] (**Diretor 03**).

[...] considero que o próprio orçamento das unidades deveriam sair do PDI, ou seja, o PDI deveria estar integrado com a matriz orçamentária. [...] neste caso a unidade faz a

estratégia, tem-se o plano de ação e a partir dali que se derivaria todas as matrizes orçamentárias. Quero dizer que tem que estar justificado ali, tem que ter uma ação, mas como disse antes, nos chega à informação de que o curso vai fechar semana que vem, ou que no mês que vem receberão a visita da comissão de avaliação e tem que ter máquinas, equipamentos e outros, tem que ter isso, tem que ter aquilo, então é difícil, colocar isso na prática. Mas de toda forma, para o PDI ser eficaz ele deveria estar ligado ao orçamento [...] **(Diretor 01)**.

Sobre a necessidade de integração do PDI a outros aspectos da Instituição, caba retornar à Muriel (2006), para o qual a questão financeira poderia ser um fator determinante para a não implantação do PDI, já que normalmente as unidades universitárias dependem da liberação de recursos por parte da reitoria para executar qualquer de seus planos. Sendo assim, ao analisar a fala dos entrevistados, percebe-se que as barreiras financeiras, além da falta de autonomia administrativa para a gestão das unidades, configuram-se em fatores que contribuem para a o PDI não ser implantado.

O Diretor 06, na sua exposição, traz questões igualmente significativas, e que são validadas pela literatura pesquisada. Isto posto, os autores Machado (2008), Pereira e Kich (2011) e Muriel (2006) atingiram conclusões aproximadas em dois quesitos, um é o comprometimento e envolvimento do corpo funcional da instituição para com o PDI, como previamente demonstrado, e, o outro é o entendimento de todo processo de desenvolvimento e implantação do plano. E este último, observa-se na fala do Diretor 06, quando afirma que “[...] (falta) um conhecimento mais aprofundado do PDI”, sendo considerado pelo gestor que esta questão dificulta a implantação do PDI.

Destacando-se a concepção de Muriel (2006), também na UFSC, a não compreensão do PDI na sua totalidade, especialmente quanto a se constituir em uma ferramenta de gestão, pode provocar no grupo envolvido a falta da visão global de todo o processo, impossibilitando-lhes que vislumbrem todas as possibilidades trazidas com a implantação do PDI em foco. Com base na opinião da autora (MURIEL, 2006), entende-se que, possivelmente, os gestores não tenham recebido o devido preparo para atuar na implantação do Plano (2010).

Em prosseguimento, analisando o discurso pertinente do Diretor 06, compreende-se que temas como Comunicação e Divulgação do PDI são fatores que precisam ser atendidos para a implantação do PDI, à medida que o gestor estabelece que:

[...] (falta) um cuidado talvez das gestões, eu falo gestão da administração central, que deveria disseminar mais para as Pró-Reitorias, para as Direções, para as unidades administrativas, digo uma iniciativa por parte da gestão central da instituição, de divulgação e também de seguir as metas, por exemplo: “estamos tomando essa atitude para cumprir tal objetivo do PDI”, ou seja, demonstrar para a comunidade acadêmica que o PDI esta sendo executado e que está sendo lembrando, que as atitudes tomadas são em virtude de uma decisão colegiada anterior, pactuada quando o PDI foi elaborado. E isto, eu acredito, que estimularia as pessoas a buscarem cada vez mais esse documento, levando ao seguinte pensamento: “se esta ação foi feita, deve haver outras neste documento, sendo assim vou lá verificar”. Pode ser que isto estimule a atitude das pessoas pela busca da informação. Então para a implantação, acredito que a divulgação, não que ele não seja divulgado, mas falta o convite aos servidores e a comunidade. Na verdade, a gestão central tem que causar o interesse do público. Pode ser que isto tenha acontecido após a elaboração do PDI de 2010 a 2014, mas vou usar o exemplo do atual, de 2015 a 2019, da qual participamos da elaboração há pouco tempo, nós fomos convidados a nos movimentar para a elaboração deste plano, agora em 2015 não se falou mais nisso, e olha que já estamos no final do ano, e o que aquele documento criado em 2014, está influenciando as ações da gestão em 2015? Não sei não se falou mais nisso, entende? Portanto, mesmo tendo um PDI vigente, não parece ser dele que as ações desta gestão estão saindo. Falta não deixá-lo só no papel, falta tirá-lo de lá, torná-lo exequível, transformando em algo do nosso dia a dia.

Deste modo, conforme já indicado por Machado (2008) e Pereira e Kich (2011), a comunicação deve ser tratada durante todo o processo de planejamento do PDI até a sua implantação. Para que, desta forma, a ideia do planejamento se perpetue pela organização, demonstrando aos envolvidos as ações executadas em face do que foi planejado, até que torne parte da cultura institucional.

Da mesma forma, questões relevantes foram apresentadas pelo Diretor 01, ao explicitar que reconhece a dificuldade em implantar um planejamento estratégico na universidade. O mesmo é testemunhado por Muriel (2006), quando descreve que o planejamento estratégico universitário fundamenta-se em um processo de mudança, colaborando para a transformação da instituição, que até aquele momento operava sem parâmetros e índices de crescimento, e que, após a lei dos SINAES, este cenário mudou completamente, e a partir de então, a universidade se deparou com a necessidade de rever inúmeros processos que eram executados durante anos da mesma maneira. De acordo com isto, segue a mensagem do gestor citado:

[...] na minha opinião é muito difícil implantar um planejamento na universidade, porque a universidade trabalha de forma descentralizada, pela própria natureza das atividades, então, se você começa a colocar alguma estratégia muito específica pode não atender alguma unidade. Na prática cada departamento, ou melhor, não diria nem departamento, cada professor tem uma ação própria, age segundo o seu planejamento. Eu ousaria ainda dizer que nem os departamentos são coesos, dentro de um departamento tem vários objetivos e muitas vezes antagônicos, então é muito difícil esse planejamento institucional acontecer. Essa é uma verdade, na UFSC, pelo menos. É bastante complexo para haver um planejamento efetivo, um desdobramento destas metas, que nós chamamos de metas mais genéricas no PDI, em metas mais específicas. Por isso, eu acredito que transformar o PDI em planejamento estratégico é bastante difícil.

Similarmente ao entrevistado anterior (Diretor 01), o Diretor 04 acredita que a cultura impregnada na Universidade é a do não

planejamento, o que vai contra o que consideram Pereira e Kich (2011), para os quais a cultura trata de um instrumento significativo para a legitimação do planejamento estratégico na universidade. Prosseguindo com o discurso do gestor ao reiterar que:

Eu percebo diversos entraves para a implantação de um PDI numa instituição de ensino superior. [...] (uma delas é) a cultura do não planejamento nas universidades. Tudo é feito na base do improviso, na base da demanda emergencial. E agora não falo apenas na unidade, percebemos isso nas pró-reitorias, e posso ir além, o MEC também trabalha nesta mesma sistemática. Enviam mensagens, e-mails, ofícios importantes com prazos curtíssimos para as instituições, que repassam para as suas unidades com dois ou três dias para responderem. Isto complica demais a nossa agenda diária, sem contar que muitas e muitas vezes, perdemos uma excelente oportunidade de repensar a gestão da unidade, pois temos um prazo insano para responder. Por vezes, decisões importantes, que deveriam ser colegiadas, são tratadas apenas nas direções, pois não se tem tempo hábil para reunir a todos e chegarmos num consenso geral. Além disso, tem a questão de que muitos não sabem o que é o PDI, e a universidade não dá o suporte que precisaríamos para o desenvolvimento do termo dentro da unidade.

Por fim, no que diz respeito aos limites e possibilidades para a implantação do PDI, os entrevistados apresentaram argumentos distintos, e, dessa forma, apontou-se que o PDI, por ser construído de forma genérica, isto é, sem maior detalhamento de suas metas, foi considerado pelos entrevistados, tanto um limitador, quanto uma possibilidade para a implantação do plano. Por um lado, acredita-se que, por ser genérico e não específico, dificulta a implantação, pois, não oferece padrões de medição para o controle da implantação, e, no pensamento oposto, supõe-se que, desta maneira, seja mais propício observar a implantação do PDI.

Nesta mesma perspectiva, o comprometimento dos envolvidos no processo do PDI, dentro da Instituição, tanto poderá facilitar, quanto dificultar a implantação dos planos. Já que, se o grupo envolvido estiver

empenhado para isto, a implantação acontecerá. Todavia, se o contrário acontecer, o PDI dificilmente será implantado.

No entanto, quanto aos limitadores do processo, o orçamento foi apontado como uma das causas. Os gestores defendem que, se o PDI não for atrelado ao orçamento da universidade, improvável será sua implantação. Além disso, relatou-se que não se tem o entendimento da importância do PDI para a Instituição, nem por parte da gestão, nem mesmo do grupo de pessoas envolvidas com a implantação do plano na UFSC.

Outro ponto indicado diz respeito à comunicação do processo do PDI, em que os gestores entrevistados questionam a maneira como é feita a comunicação, que deveria ir desde o planejamento até a implantação do PDI. Em contrapartida, deparou-se com gestores que compreendem a dificuldade de implantar qualquer plano em uma instituição tão complexa quanto à universidade, no caso deste trabalho, na UFSC. Observando que a UFSC, assim como demais Universidade brasileiras ainda não teve tempo suficiente para assimilar a crescente mudança em virtude da promulgação da lei do SINAES (2003). E, finalmente, citou-se que a cultura da UFSC é a do não planejamento, trabalha-se com a demanda emergencial, prática nomeada pelo Diretor 08 como gestão de crise, sendo este o tipo de gestão que prevalece na Instituição.

Em seguimento, investigou-se com a pergunta de número 11, qual seria a importância do PDI para a UFSC, na visão dos diretores. Em sua maioria, os gestores ressaltam que a UFSC cumpre apenas a determinação legal, em conformidade com a manifestação do Diretor 01, ao certificar que “hoje (a UFSC) basicamente [...] cumpre uma determinação legal. [...]”. Logo em seguida, o Diretor 05 reconhece a importância e a necessidade do PDI para a Instituição, e que a mesma deveria se atentar para a oportunidade que está desperdiçando em apenas se cumprir a lei e nada mais. Semelhantemente, o Diretor 07, sustenta que “[...] (a UFSC) precisa ter esse PDI não como algo que a legislação obriga a universidade a ter, ou que seja algo simplesmente para ser impresso”.

Este detalhe já havia sido levantado, em nível teórico, por Segenreich (2005), ao sugerir que as instituições universitárias compreendam o PDI como um processo de avaliação institucional, que apresentará indicadores para o aperfeiçoamento do ensino superior, ultrapassando dessa forma, as barreiras frias da lei.

Reflexão similar a da autora (SEGENREICH, 2005) foi feita pelos seguintes entrevistados:

Acho que, para a UFSC, é importante (o PDI) porque você consegue verificar a instituição como um todo, na sua diversidade. Especialmente quando se fala em pesquisa, ensino e extensão, e aí se fala em gestão, e isto nos remete aos campi, que estão fora da sede, e é neste momento que a sede visualiza os campi, e o pessoal dos campi visualizam as ações da sede. Então é uma forma de unir uma universidade que é grande por natureza e agora em extensão territorial também, gerando ainda mais diversidade, juntando tudo isso num documento único e geral. Para a UFSC o PDI é importante para visualizar as metas de uma forma a atender toda a diversidade que faz parte da instituição. Se formos pensar a diversidade não é só de pensamento, mas de público, afinal nós temos alunos no NDI, até alunos de doutorado, então é uma diversidade muito grande. E pela população universitária, que é composta desde crianças no NDI até adultos em busca de níveis mais avançados de conhecimento, nós temos uma ideia do quão grandioso e complexo se torna a gestão da nossa universidade. Então direta ou indiretamente, nós estamos falando de muita gente envolvida nas atividades da UFSC, por isso o PDI é um instrumento que conseguiria olhar pra esse todo, ou deveria ser um instrumento para facilitar esse olhar (**Diretor 06**).

O PDI é importante, isto é inegável. Até porque é uma exigência legal e, portanto tem que ser cumprida, caso contrário à instituição é descredenciada e perde pontos durante sua avaliação. Quanto ao quesito legislação, tem que se fazer e deu. Agora, com todo o envolvimento que se tem, durante a fase de elaboração do documento, se deveria pensar uma alternativa mais eficaz, para que estes movimentos de planejamento fossem se multiplicando nas unidades. Penso que o PDI trás essa oportunidade para a administração central, porém cabe a eles também essa estimulação para as unidades (**Diretor 04**).

O PDI, na minha opinião, é essencial. Se é um plano de desenvolvimento institucional, ele passa por um planejamento estratégico e tem que se ter clareza do que se quer para a instituição. E a UFSC usa muito o slogan de instituição de excelência, e para se chegar a excelência, necessariamente, passa-se por um PDI bem elaborado e bem feito, dentro do planejamento. Então sem esse PDI e sem esse planejamento não tem como se chegar a excelência. Agora, por isso, o PDI tem que ser também bem feito. Claro, é uma obrigação legal, mas que essa obrigação seja extrapolada no sentido da responsabilidade que se tem em quando se constrói um instrumento que é o norteador do futuro da instituição (**Diretor 08**).

Complementando a pergunta anterior, a questão de número 12, busca identificar, na visão do gestor, a importância do PDI para a unidade da UFSC na qual comanda. Logo, prevaleceu a resposta positiva entre os entrevistados, ou melhor, os gestores responderam que, sim, o PDI era considerado importante para a sua gestão enquanto Diretor daquele *campus* da UFSC, afirmando que:

[...] eu acredito e tenho que acreditar como professor e como gestor, que o PDI deva ser importante sim para a instituição e para o centro na qual eu tenho um cargo de gestão (**Diretor 07**). Com certeza ele é importante, primeiro porque a unidade faz parte do todo, e o todo é a universidade [...] (**Diretor 08**).

Eu acredito que o PDI é importante, mas não pode parar no PDI, [...] tem que haver um nível de abstração de um sonho. Ele aponta para o sonho e as coisas que se quer realizar dentro de um projeto plurianual. E é claro que ele é importante e deve ser feito (**Diretor 01**).

Aqui, há que se ressaltar que, embora se tenham obtido manifestações positivas quanto à aplicação do PDI como ferramenta de gestão, na seção anterior (4.3), nem todos os respondentes demonstraram ter o mesmo entendimento, já que, por exemplo, como afirmou o Diretor 06, definitivamente isso não acontece na UFSC.

Finalizando este questionamento, os diretores que seguem, demonstraram que utilizam o PDI como norteador do planejamento estratégico da unidade, declarando que:

Sim, acredito que sim, e ele deveria cada vez ser mais visto, como [...] (uma ferramenta importante). [...] por exemplo, recentemente passamos por um processo de planejamento estratégico da nossa unidade e aí nos reportamos ao PDI (de 2015 a 2019) [...] no nosso caso, o PDI nos serviu de referencial, para buscarmos estratégias que atendessem as demandas da universidade. [...] eu acredito que o PDI seja importante para a nossa unidade, afinal é o norteador, foi o norteador do planejamento da nossa unidade, e o desafio maior está em segui-lo, mesmo em tempos de crise, precisamos estar atentos para a execução dele (**Diretor 06**).

Para a nossa unidade sim. Ele foi fundamental para tirarmos do papel o desejo de realizarmos o planejamento estratégico do Campus. Neste caso, me refiro ao PDI de 2015 a 2019, que foi o grande motivador disso (**Diretor 05**).

[...] a elaboração do PDI (de 2015 a 2019) foi o marco importante para nós, enquanto unidade, para darmos início ao planejamento estratégico do *campus* (**Diretor 04**).

Observa-se, nas falas, que os gestores, ao serem convocados a contribuir na elaboração do PDI, tendo em vista os esforços que demandaram para isso, utilizaram-se do momento e do espaço de reunião para iniciarem o planejamento estratégico da unidade, reforçando a reflexão apresentada por Souza (2007), quando assegura que as instituições universitárias tem aplicado o PDI como norteador do planejamento.

Enfim, com o intento de investigar de forma minuciosa, tanto a percepção, quanto os limites e possibilidades de um PDI, dentro das universidades, buscando com isso, captar as eventuais questões que não são retratadas na literatura, mas que são evidentes no cotidiano universitário, indagou-se, e se ofereceu a liberdade aos gestores em expressar a sua visão, sobre o tema PDI nas IES. Para que, logo, concluíssemos o fechamento do objetivo c deste trabalho, que é

descrever a implantação do PDI, com foco nos limites e possibilidades do processo.

Assim sendo, segue o detalhamento dos discursos dos gestores:

Eu não consigo dizer das instituições todas, mas [...] percebemos que em algumas o PDI é tratado como um plano estratégico, são poucas instituições, mas existem [...] e o que acabo percebendo é que a maioria das instituições acaba fazendo como nós fazemos, apenas cumprindo uma obrigação legal. Por outro lado, o PDI, como é muito genérico, também facilita qualquer justificativa de ação, mesmo não planejada, dizer que foi atendida em virtude da generalidade do contexto das metas [...] (**Diretor 01**).

[...] é para inglês ver. Não só o PDI, mas tem outras políticas de avaliações que nós fazemos, que são internas, que é para inglês ver. A gente só faz porque precisa responder ao MEC, e ao SINAES e enquanto isso não for de fato regulamentado para os alunos ou que um professor participe de um PDI e veja que isso de fato virou uma realidade, se não for assim, ninguém vai acreditar. No dia que isso mudar, eu passo a acreditar, por enquanto eu não acredito. Nesse momento o PDI não passa de uma forma ou medida do governo para regular as instituições (**Diretor 03**).

[...] o PDI é um instrumento que compõe a avaliação da instituição, em que o avaliador utiliza, principalmente no item infraestrutura e no item pedagógico, as variáveis para avaliar os cursos, e o PDI é uma fonte de consulta. O que se nota é o seguinte: poucas são as instituições onde o PDI é de fato algo de planejamento. Na maioria das vezes, ele é algo para cumprir a legislação, e neste caso para cumprir a lei dos SINAES. Então está ali, na lei, que eu preciso ter um PDI e se não tiver eu não consigo acessar mais nada, então eu faço um PDI. E eu chego ao ponto de dizer que poucos são os gestores, não de unidades, mas gestores talvez de administração central que

conheçam os PDIs das suas instituições (**Diretor 07**).

Desse modo, o que se infere com os discursos dos diretores, sendo esta alegação recorrente em outras respostas, é que o **PDI na UFSC é feito apenas para cumprir a exigência da lei**. Isto foi destacado na literatura por Segenreich (2005), ao atestar que, por meio de sua pesquisa, os gestores de instituições universitárias, consideravam que o PDI não passava de um pacote governamental, fazendo com que as universidades se vissem obrigadas a realizar um plano, e caso não o façam, ficaram impedidas de atuar das mais diversas formas.

Ademais, Tachizawa e Andrade (2002) nos recordam sobre a distinção entre o planejamento organizacional e o universitário, sendo possível notar o mesmo na fala dos Diretores 05 e 04, respectivamente:

No geral percebemos que há uma grande dificuldade em diversas instituições em planejar suas atividades. Nós participamos de diversos fóruns e eventos extra UFSC, e acabamos notando que isto é típico da universidade pública. Existe essa dificuldade em planejar, diferentemente de uma empresa ou universidade particular. Participo de um grupo de diretores de universidades aqui na região. E temos a UFSC e a UDESC, sendo as públicas, todas as demais são particulares, e os discursos são muito distintos, diferentes uns dos outros. Enquanto nós, da universidade pública, reclamamos da falta de infraestrutura e recursos por parte do governo federal, eles reclamam da inadimplência por parte dos alunos, por exemplo. Porém, no quesito planejamento eles conseguem fazê-lo com muita tranquilidade, pois o comprometimento dos funcionários e professores está atrelado a sua permanência na instituição. E eles também são obrigados a cumprir a lei e apresentar um PDI ao MEC, mas diferentemente da universidade pública, os esforços são concentrados para que o plano efetivamente saia do papel.

[...] na UFSC, percebo que se faz PDI apenas para cumprir a exigência da lei. E como avaliador do MEC vejo isso em outras instituições também. Portanto, a nossa universidade não é a única a fazer isso, mas faz. E até compreendo a

dificuldade de planejar uma instituição como a UFSC, tendo em vista as suas proporções. E da mesma forma, isso acontece em outras instituições, que possuem números assustadores como os nossos. Trabalhar um planejamento efetivo numa organização tão rígida quanto uma universidade, que tem um organograma tão complexo, com diversas linhas de poderes, é complicado, e, portanto, até compreensível o não sucesso do PDI na UFSC hoje. Mas por outro lado, percebo que a administração central não se mostra sensibilizada com o PDI. Reparei que após a fase de elaboração deste último PDI, mais nenhum contato foi feito para tratarmos da próxima fase, que é a execução dos planos.

Finalmente, os autores (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002) destacam que as IES requerem estratégias próprias para a sua sobrevivência, e que são influenciadas diretamente pelas políticas públicas do Governo Federal, que geram uma série de regulamentações e leis, que atuam diretamente na gestão das universidades. Portanto, estes fatores devem ser considerados no processo de implantação do PDI, bem como do planejamento estratégico destas instituições. Por conseguinte, apresentam-se, na sequência, propostas de ações voltadas ao aperfeiçoamento da implantação do PDI da UFSC, seja ele o de 2010-2014, ou os próximos que vierem.

4.5 AÇÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DO PDI NA UFSC

A investigação feita, principalmente, a respeito da percepção dos gestores sobre o papel do PDI como ferramenta de gestão e a identificação dos limites e possibilidades do processo de implantação do PDI, contribuiu para a elaboração de alternativas de aperfeiçoamento deste processo dentro da UFSC. Neste sentido, buscaram-se contribuições da teoria e dos próprios gestores entrevistados, além de se considerar a experiência da autora do trabalho enquanto gestora da unidade da qual é lotada, que analisou sentimentos, sensações e discursos feitos com relação ao tema proposto no estudo.

Por este motivo, partindo-se das colocações previamente apresentadas no estudo, juntamente com os resultados até aqui

alcançados, e se buscando o alinhamento desses com os raciocínios de Rasmussen (1990) e Muriel (2006), percebe-se que o fator determinante e primordial para a implantação do PDI, bem como de qualquer plano estratégico na UFSC, refere-se ao comprometimento da administração central da universidade para com o processo de implantação.

Seguindo-se a sugestão de Pereira (2010), entende-se importante que a Instituição, antes de iniciar qualquer fase de um planejamento, consulte seus gestores, com o intuito de identificar se aquele é o melhor momento para o desenvolvimento do processo. Naturalmente, que, para o PDI 2010-2014 isso já não é mais possível, porém, para os próximos, a primeira etapa deveria ser conversar sobre a possibilidade de se elaborar um PDI naquele momento e como o processo poderia ser realizado, até como meio de buscar o envolvimento desses profissionais logo no início do processo, facilitando para a sua legitimação na UFSC.

Nesta mesma perspectiva, corroborando o pensamento de Wanderley (2003), destaca-se que, apesar de o Conselho Universitário ser o órgão máximo da Instituição, responsável por decidir assuntos referentes a ela como um todo, quem realmente irá determinar o estilo da gestão da UFSC, como de outras universidades, é seu reitor, já que sua a estrutura organizacional favorece a centralização do poder em única pessoa/equipe, como no caso do Presidente do Conselho Universitário. Portanto, para que a implantação do PDI realmente aconteça, é fundamental que a alta gestão adote essa ideia, antes de qualquer outra ação nesse sentido. Consequentemente, *a priori*, recomenda-se verificar se a alta gestão deseja realmente elaborar e implantar um PDI e, se assim o for, há que obter o aceite dela como primeira medida.

Outro aspecto a ser desmistificado sobre o processo de implantação de um PDI está na sua atuação prática dentro da UFSC, conferindo com o que alerta Machado (2008). Os gestores precisam perceber que, mais do que atender a demandas legais, um PDI constitui-se em uma ferramenta de gestão de aplicação prática evidente. Somente após será possível iniciar a elaboração de estratégias de ação junto à Pró-reitoria de Planejamento para que o processo seja efetivamente iniciado.

Já, em nível de Unidade, aconselha-se que cada centro de ensino da UFSC disponha de um servidor técnico administrativo e/ou equipe, ligado à Direção do Centro, e em contato direto com a Pró-reitoria de Planejamento, para planejar de forma institucional a sua unidade. Dessa maneira, sugere-se a criação de setores específicos dentro de cada unidade da UFSC, e que sejam estas unidades as responsáveis pelas

atividades do PDI, alinhando as atividades do centro, com as da Instituição. Este seria um meio de buscar o envolvimento das pessoas no processo de elaboração do PDI, já desde o seu início, com vistas a criar neles o desejo de vestir a camisa, ou seja, de se comprometer com o êxito da implantação do Plano. Neste período, é preciso diagnosticar a Universidade, o que pode acontecer por meio de um processo de avaliação institucional, cujas ferramentas e recursos necessários já estão disponíveis. Além disso, usar estratégias mais impositivas no início, para gerar tal comprometimento, pode ser necessário.

Em uma próxima etapa, juntando-se as demandas de cada unidade, parte-se para a elaboração do PDI, como um todo. Neste instante, a Pró-Reitoria de Planejamento tem que elaborar e colocar em prática um bom plano de divulgação do PDI, para comunicar à comunidade da UFSC em geral sobre sua importância, seus objetivos, suas possibilidades, quando será implantado, quem fará a implantação e quais serão as consequências dessa implantação. Sobretudo, é preciso instrumentalizar os gestores com uma formação específica para que se sintam em condições de implantar e usar o plano como ferramenta de gestão. Nesta seara, ressalta-se, portanto, o papel da comunicação e do treinamento como fortes aliados do PDI, na medida em que se tem, aí, a chance de se eliminarem dúvidas e receios a respeito dos fins e efeitos da sua implantação na Universidade e, conseqüentemente, de se evitarem possível comportamentos de resistência quando da introdução dessa novidade na Instituição, posto que ela representa, em si, uma mudança.

Após a sua implantação, colher os resultados alcançados com o PDI, e fazer o controle deles, no esforço de verificar se o que foi planejado foi alcançado e, especialmente, caso algum objetivo não tenha sido, há que identificar o que pode ser melhorado na Instituição e o que pode ser alterado no próximo Plano. É aí que a eficiência do plano será obtida, como recorda Segenreich (2005).

Finalmente, outra ação a ser introduzida diz respeito à definição de uma cultura voltada ao planejamento na UFSC, mostrando aos seus membros que o planejamento e a elaboração de um Plano trazem grandes possibilidades à Instituição, indo desde a chance de se poder parar para repensá-la, no momento da realização do seu diagnóstico/avaliação institucional, até o fato de que, com um plano, cria-se um foco único, em torno do qual todos os esforços podem convergir, sem que haja desperdício de recursos e de energia

desnecessários, bem como exista ganho de eficiência e bom nível de qualidade no desenvolvimento das suas práticas. Assim, sendo disseminada uma cultura do planejamento, ao se sensibilizar os gestores e demais servidores da Universidade sobre o assunto, é mais provável que todos queiram ver o PDI implantado, independentemente de qualquer fator de influência, seja ele político ou não. Apesar disso, é preciso recordar que a ausência de recursos suficientes para colocar o PDI em prática é um fator decisivo neste contexto, o que justifica ainda mais a realização de um diagnóstico que identifique os pontos fortes e fracos da Universidade.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional de 2010 a 2014, da UFSC, tendo como universo de estudo os *campi*. Após desenvolvê-la, considera-se que o objetivo citado foi atingido, visto que, por intermédio de pesquisa bibliográfica e documental, comparados com a coleta de dados realizada, junto aos gestores dos *campi*, foi possível descrever o PDI da UFSC, como também, identificar a percepção dos gestores sobre o papel do PDI como ferramenta de gestão, além de identificar os limites e as possibilidades para a implantação de um PDI. E, por último, foram propostas ações com vistas a aprimorar o processo de implantação do PDI na UFSC.

Desse modo, para se atingir o primeiro objetivo (Descrever o PDI da UFSC), examinou-se o documento elaborado no ano de 2009, que se refere ao plano de desenvolvimento institucional do período de 2010 a 2014. Basicamente, fez-se a análise do documento, por meio da pesquisa documental, e constatou-se que este plano atende a legislação emitida pelo MEC, não na integralidade da lei, porém o documento atende a todos os eixos temáticos obrigatórios, o que se pode considerar que este PDI não segue o padrão da legislação na essência, mas atende a exigência geral que é a apresentação dos eixos temáticos. Outrossim, percebe-se que este PDI apresenta metas e objetivos genéricos, em concordância com os relatos apresentados dos entrevistados.

Na busca pelo segundo objetivo específico da pesquisa (Identificar a percepção dos gestores sobre o papel do PDI como ferramenta de gestão), conclui-se que este PDI, de 2010 a 2014, não foi o norteador do planejamento estratégico dos gestores entrevistados e também não foi utilizado como ferramenta de gestão pelos mesmos. Da mesma forma, percebeu-se, também, que a administração central da UFSC, não entende o PDI como um norteador do planejamento estratégico institucional. Por outro lado, mesmo este PDI não tendo sido usado como ferramenta de gestão, nem pela Administração Central, e da mesma forma, nos *campi*, o que se verificou é que, com o envolvimento dos entrevistados com a elaboração do PDI de 2015 a 2019, há o desejo destes gestores em planejar as suas unidades, e, neste caso, a Universidade perde uma grande oportunidade por não motivar seus gestores a isto.

É recorrente que as demandas emergenciais tomam conta da gestão, tanto central, como das unidades. Todavia, os gestores acreditam que esta motivação, para o planejamento, tem que vir da alta gestão da universidade. Isto é, a reitoria, por meio da PROPLAN, deveria buscar mecanismos de promover nos diretores o desejo para o planejamento institucional. A fala dos entrevistados é clara, quando diz que, no momento em que foram convocados a participarem do planejamento, assim o fizeram. Neste caso, quando se iniciaram as tratativas para elaboração do PDI de 2015 a 2019, todos (gestores) foram solícitos para o atendimento da demanda. O que se pode constatar que, se cobrados para a execução deste plano, assim teriam feito. Mas, ainda, o que se relatou é que isto não tem acontecido.

O terceiro objetivo específico (Descrever limites e possibilidades do processo de implantação do PDI de 2010 a 2014) apresenta, após a análise dos dados, que os fatores considerados limitadores ao processo de implantação do PDI, apontados pelos gestores e, que igualmente, foram listados na literatura, diz respeito ao comprometimento dos envolvidos com o PDI, bem como o comprometimento da gestão da Instituição com a ideia da implantação do plano, além do fator orçamentário. Outras proposições foram levantadas pelos diretores, porém estas anteriores foram consideradas as de grande impacto, sendo estas primordiais, para a implantação de qualquer PDI, ou mesmo planos estratégicos.

Finalmente, no quarto, e último objetivo específico (Propor alternativas de ação para o aperfeiçoamento da implantação do PDI da UFSC), esforçou-se para apresentar proposições que pudessem ser aplicadas nas unidades da UFSC, resgatando o escopo máximo do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária (PPGAU), que é o de gerar soluções para o ambiente universitário. Neste sentido, depois de averiguar o interesse da Administração Central da UFSC, ou seja, o seu comprometimento para com a implantação do PDI, sugerisse que sejam instalados em cada Centro da UFSC, pessoas responsáveis pelo alinhamento das estratégias da unidade com o PDI da Universidade, ligadas diretamente ao Diretor do Centro.

A exemplo disso tem-se o caso dos Pregoeiros, que podem ser percebidos nas estruturas organizacionais dos *campi*. Estes cargos desenvolvem, nas unidades, funções que normalmente seriam executadas no Setor de Licitação da UFSC, em Florianópolis, e que foram constituídas nestas unidades, com a finalidade de facilitar o processo de compras. Acredita-se que, desta forma, existindo a função estabelecida, a PROPLAN terá condições de estabelecer uma

aproximação maior da unidade, não somente em tempos de elaboração do PDI, mas também na fase de implantação dos planos institucionais.

Contudo, a realização do presente estudo, que permitiu analisar o processo de implantação do PDI de 2010 a 2014 da UFSC, observando-se os *campi*: de Araranguá, de Curitibanos e de Joinville, levou a se concluir que o referido Plano não foi executado e, conseqüentemente, implantando, e que a UFSC desenvolve seu PDI, sobretudo, para cumprir com a exigência da lei.

Como sugestões para futuras pesquisas, aconselha-se a realização de estudo similar em outras unidades da UFSC, buscando-se, dessa forma, um comparativo de experiências sobre a implantação do PDI. E, em uma perspectiva mais ampla, sugerem-se novos estudos sobre a gestão de crise, ou, gestão do imprevisto, sendo estas tão recorrentes nas falas dos diretores, consideradas como sendo a gestão que predomina no ambiente universitário.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003. 156 p.

AMADOR, Milton Cleber Pereira. **Ideologia e legislação educacional no Brasil (1946-1996)**. Concórdia, SC: Universidade do Contestado, 2002. 142 p.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. 1. ed. Blumenau, SC: Ed. da FURB, 1993. 100 p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 158 p.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991. 265 p.

_____.; McDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. ampl. São Paulo: Makron Books, 2004. 122 p.

BELMIRO, Luiz Alberto Gravina. **Administração estratégica**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo, SP: Atlas, 2003. 314 p.

BOGONI, Rosa Tereza Hentz. **Universidade e Estado**: os estratégicos limites da pesquisa. Caçador (SC): Gráfica Valkart, 2002. 126p.

BONAT, Debora. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESDE, 2009. 130 p.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES 10, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. **Câmara de Educação Superior**, Brasília, DF, 11 mar. 2002b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_02.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2015.

_____. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

_____. Decreto nº 5.262, de 03 de novembro de 2004. Delega competência ao Ministro de Estado da Educação para designar os membros da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, DF, 03 nov. 2004b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/decreto5262.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

_____. 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] República Federativa do Brasil**, DF, 10 maio. 2006b. nº 88, Seção 1, p. 06.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Sinaes**. 2015h. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

_____. Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, DF, 24 nov. 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19131.htm>. Acesso em: 05 jun. 2015.

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 dez. 1996. Seção 1, p. 27.834.

_____. Lei nº 9.448, de 14 de março de 1997. Transforma o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP em Autarquia Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, DF, 14 mar. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9448.htm>. Acesso em: 16 jul. 2015.

_____. Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, DF, 09 jan. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm>. Acesso em: 06 jun. 2015.

_____. 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] República Federativa do Brasil**, DF, 15 abr. 2004a. nº 72, Seção 1, p. 03.

_____. Ministério da Educação - MEC. 2015a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php/?id=12303&option=com_content>. Acesso em: 08 jun. 2015.

_____. Ministério da Educação - MEC. 2015b. Disponível em: <http://mecsrv125.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12498&Itemid=820>. Acesso em: 16 jul. 2015.

_____. Ministério da Educação - MEC. **CNE histórico**. 2015d. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=754&catid=323%3Aorgaos-vinculados&id=14306%3Acne-historico&option=com_content&view=article>. Acesso em: 16 jul. 2015.

_____. Ministério da Educação - MEC. **Conheça a CONAES**. 2015g. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?catid=323:orgaos-vinculados&id=13082:apresentacao-conaes&option=com_content&view=article>. Acesso em: 23 jul. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação - MEC. **Estrutura organizacional**.

2015c. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=1&Itemid=173>.

Acesso em: 27 jul. 2015.

_____. Ministério da Educação - MEC. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**: Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. 2007a. Disponível em:

<<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 22 set. 2015.

_____. Ministério da Educação - MEC. Portaria nº 300 de 30 de janeiro de 2006. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. D. O nº 22 – Seção I – 31/01/2006 Pág. 5 a 7. **Ministério da Educação**, Brasília, jan. 2006a. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/2006/avaliacao_institucional/Portaria_n300_30_01_06.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2015.

_____. Ministério da Educação - MEC. **Resolução CNE/CES**. 2002a. (n.10, 11 mar. 2002, publicada no DOU de 12.03.2002).

_____. Ministério da Educação - MEC. **SAPIENS**: instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional: Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. 2007c. (Atualizado em 05 jun. 2007). Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 08 jun. 2015.

_____. Ministério da Educação – MEC. **Secretaria de Educação Superior**. 2015e. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=287&Itemid=818>. Acesso em: 16 jul. 2015.

_____. Ministério da Educação – MEC. **Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres)**. 2015f. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16717&Itemid=1117>. Acesso em: 16 jul. 2015.

BRASIL. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, DF, 12 dez. 2007b. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/dai/textos/Port%20aria%20Normativa%2040%20E-MEC.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2015.

BRZEZINSKI, Iria (Org.). **LDB interpretada**: diversos olhares entrecruzam. 7. ed. São Paulo, SP: Cortez Editora, 2002. 308 p.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNON, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração**: teorias e processo. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2005. 572 p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2011. 321 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2013. 162 p.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. 1. ed. São Paulo, SP: Fundação Editora da UNESP, 1996. 134 p.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, set./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade reformada**: o golpe de 1964 e a modernização do ensino superior. 2. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2007.

CURY, Carlos Roberto Jamil; HORTA, José Silvério Baia; BRITO, Vera Lúcia Alves de. **Medo à liberdade e compromisso democrático**:

LDB e Plano Nacional da Educação. 1. ed. São Paulo, SP: Editora do Brasil S.A, 1997. 319 p.

DIAS SOBRINHO, José; BALZAN, Newton César (Orgs.). **Avaliação institucional**: teoria e experiências. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2011. 180 p.

DIAS SOBRINHO, José. **Universidade e avaliação**: entre a ética e o mercado. Florianópolis: Insular, 2002. 189 p.

DRUCKER, Peter. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1992.

EYNG, Ana Maria; GISI, Maria de Lourdes (Orgs.). **Políticas e gestão da educação superior**: desafios e perspectivas. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007. 296 p.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 200 p.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 9. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1989. 149 p.

FERREIRA, J. (Org.). **O populismo e sua história**: debate e crítica. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1991. 164 p.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. **Avaliação da educação superior**: relações entre o IGC e PDI. Capivari de Baixo: FUCAP, 2013.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Educ. Soc.**, Campinas, vl. 28, n. 99, p. 501-521, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n99/a11v2899.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2015.

FREITAS JUNIOR, O. G.; BARBIRATO, J. C. C. Um modelo de gestão por resultados para aplicação nas organizações universitária. In: FREITAS JUNIOR, O. G.; BARBIRATO, J. C. C. (Orgs). **Gestão do conhecimento e governança universitária**: uma abordagem sistêmica. Maceió: UFA, 2009.

G1 GLOBO. Universidades federais têm um terço dos recursos bloqueados pelo MEC: falta dinheiro para serviços terceirizados e programas para estudantes. Instituições vão cobrar uma resposta do governo esta semana. **G1 Globo**, Rio de Janeiro, 23 fev. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2015/02/universidades-federais-tem-um-terco-dos-recursos-bloqueados-pelo-mec.html>>. Acesso em: 02 jul. 2015.

GERMANO, José Wellington. **Estado militar e educação no Brasil (1964-1985)**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2011. 297 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial**: o desafio nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Alfredo M. (Org.). **Políticas públicas e gestão da educação**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011. (Série Estudos em Políticas Públicas e Educação).

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2003. 295 p.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo, SP: Makron Books, 1991. 398 p.

JANOTTI, Aldo. **Origens da universidade**: a singularidade do caso português. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1992.

JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José. **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo, SP: Publifolha, 2002. 199 p.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LIBERATI, Wilson Donizeti. **Políticas públicas no Estado constitucional**. São Paulo: Atlas, 2013.

LIMA, Waner Gonçalves. Política pública: discussão de conceitos. **Interface**, Porto Nacional, n. 5, out. 2012. Disponível em: <<http://www.ceap.br/material/MAT26022013171120.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2015.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 2004. 160p.

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

MAEDA, Luís Kinti. **Administração e controle**. São Paulo: Atlas, 1977.

MARCELINO, Gileno Fernandes (Org.). **Gestão Estratégica de universidade**. Brasília: Universidade de Brasília, 2004. 256 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 277 p.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. São Paulo, SP: Futura, 1998. 182 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais. São Paulo, SP: Atlas, 2004. 273 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. 330 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84179/189147.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06 jul. 2015.

MEYER JUNIOR, Víctor; FINGER, Almeri Paulo; VAHL, Teodoro Rogério (Org.). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1989. 402 p.

_____. Planejamento universitário: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: _____. **Temas de administração universitária**. Florianópolis: OEA/NUPEAU/UFSC, 1991.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de: Lene Belon Ribeiro. Revisão técnica de: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010. 525 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

- MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria geral da administração**: noções básicas. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 166 p.
- MURIEL, Roberta. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI**: análise do processo de implantação. Brasil: Editora Hoper, 2006.
- NECKEL, Roselane; KÜCHLER, Alita Diana Corrêa. **UFSC 50 anos**: trajetórias e desafios. Florianópolis: UFSC, 2010. 477p.
- NEVES, Lúcia Maria Wanderley. **Educação e política no Brasil de hoje**. São Paulo, SP: Cortez, 1994. 120 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Maria Neusa de (Org.). **As políticas educacionais no contexto da globalização**. Ilhéus: Editus, 1999. 161 p.
- PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo, SP: Editora Futura, 2000. 278 p.
- PEREIRA, Maurício Fernandes; KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. v. 2. São Paulo: Atlas, 2011.
- _____. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.
- PICAWY, Maria Maira. **PDI - Plano de desenvolvimento institucional, PPI - projeto pedagógico institucional e PPC - projeto pedagógico de curso, entre o dito e o feito, uma análise da implementação em três IES/RS/Brasil**. 2008. 262f. Tese. (Doutorado) – Faculdade de Educação, Programa de Pós Graduação em Educação, PUCRS, Rio Grande do Sul, 2008.
- PLANK, David Nathan. **Política educacional no Brasil**: caminhos para a salvação pública. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001. 231 p.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 512 p.

PROCOPIUCK, Mario. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública**: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária. São Paulo: Atlas, 2013.

RAEDER, Savio. Ciclo de políticas: uma abordagem integradora dos modelos para análise de políticas públicas. **Perspectivas em Políticas Públicas**, Belo Horizonte, v. 7, n. 13, p. 121-146, jan./jun. 2014.

Disponível em:

<http://revistappp.uemg.br/pdf/ppp13/ciclo_de_politicas.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2016.

RAMPINELLI, Waldir José; ALVIM, Valdir; RODRIGUES, Gilmar. **Universidade**: a democracia ameaçada. São Paulo: Xamã, 2005. 264p.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. 1. ed. São Paulo, SP: Aduaneiras, 1990. 257 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2003. 154 p.

RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra S.A, 1991. 307 p.

RIBEIRO, Nelson de F. **O planejamento universitário e curricular**: teoria, método, modelo. Belém: Universidade Federal do Pará, 1990.

RIBEIRO, Renato Jorge Brown; BLIACHERIENE, Ana Carla. **Construindo o planejamento público**: buscando a integração entre política, gestão e participação popular. São Paulo: Atlas, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza (Colab.). **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 334 p.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO

UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/35684/Gerson%20Rizzatti%20%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20universit%C3%A1ria.pdf?sequence=4&isAllowed=y>> . Acesso em: 11 jun. 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 524 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 308 p.

ROTTHEN, José Carlos. Os bastidores da reforma universitária de 1968. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 29, n. 103, p. 453-475, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v29n103/08.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2015.

RUA, Maria das Graças. **Análise de políticas públicas: conceitos básicos**. 2015. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fportal.mda.gov.br%2F%2F1635738&ei=CbGjVYOjLsWDwgTO75XIDA&usq=AFQjCNHdtfnZnfoHOLBcMZ1xT4UO5BwiiA&sig2=JZ6i8cX3_oqGUviSPRSaXw>. Acesso em: 13 jul. 2015.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010. (Coleção questões da nossa época, v. 11).

SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas**. 12. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2011. 283 p. (Coleção educação contemporânea).

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, Rio de Janeiro, v.13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro**

prático, casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004. 178 p.

SERRA, Maurício Aguiar. **Universidade e desenvolvimento regional: o apoio das instituições de ensino superior ao desenvolvimento regional**. Curitiba: Juruá Ed., 2009. 469 p.

SHIROMA, Eneida Oto; MORAES, Maria Célia Marcondes de; EVANGELISTA, Olinda. **Política educacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000. 144 p.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SINAES - SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior**. 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo, SP: Atlas, 2003. 138 p.

SOUSA, Edson Machado de. **Crises e desafios no ensino superior do Brasil**. 1. ed. Ceará: Edições UFC, 1980. 325 p.

SOUZA, José Carlos Victorino. **Gestão universitária em instituições particulares: os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão**. 208f. 2007. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação e Currículos, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 533 p.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 2002. 274p. (Coleção FGV Prática).

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 434 p.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1990. 109 p.

TEIXEIRA, Elson Adalberto. **Teoria geral da administração e prática**: TGA & P. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Gestão social e gestão estratégica**: experiências em desenvolvimento territorial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Reforma universitária e mudanças no ensino superior no Brasil**. Brasília: Unesco, 2003.

Disponível em:

<<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001399/139968por.pdf>>.

Acesso em: 14 jul. 2015.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas**: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília: Editora Universidade de Brasília: 1999. 184 p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, SP: Atlas, 1987. 175 p.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Altera os anexos A e B do Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina. Resolução Normativa nº 55/2015/CUn, de 10 de julho de 2015. Altera. Universidade Federal de Santa Catarina, **Órgãos Deliberativos Centrais**, Florianópolis, 2015a. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/134502/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa_55_Altera%20Anexo%20A%20e%20B%20do%20Regimento%20Geral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Acesso em: 03 fev. 2016.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Arquivos UFSC. **Centro de Curitiba**: organogramas UFSC,
Campus de Curitiba. 2016d. Disponível em:
<<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Campus%20de%20%20Curitiba/Centro%20de%20Curitiba.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

_____. Arquivos UFSC. **Orçamento UFSC**. 2016a. Disponível em:
<https://arquivos.ufsc.br/d/2467308d5c/files/?p=/2016/OR%C3%87AMENTO%20UFSC%20LOA_2016_VOLUME%20V.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2016.

_____. **Boletim de Dados 2014**. 2014. Disponível em:
<<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/02/Boletim-de-Dados-201415.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

_____. **Campus Joinville**. 2016g. Disponível em:
<<http://joinville.ufsc.br>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

_____. Centro de Araranguá. **Organogramas UFSC**: Campus de Araranguá. 2016f. Disponível em:
<<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Campus%20de%20%20Ararangua/Centro%20de%20%20Ararangua.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

_____. Centro de Joinville. **Organogramas UFSC**: Campus Joinville. 2016e. Disponível em:
<<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Campus%20de%20%20Joinville/Centro%20de%20%20Joinville.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional 2010 a 2014**. Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em:
<<http://pdi.paginas.ufsc.br/files/2011/03/PDI-2010-2014.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

_____. Projeto REUNI – UFSC. **Ações da Pró-Reitoria de Ensino e parcerias com a PRPG, PRAE e PRDHS**. 2008. Disponível em:

<<http://www.orgaosdeliberativos.ufsc.br/files/2011/08/reuni-cun30042009.pdf>>.

Acesso em: 01 fev.2016.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Arquivos UFSC. **Araranguá**: orçamento por unidades. 2015b. Disponível em: <<https://arquivos.ufsc.br/d/4563638b10/files/?p=/2015/2015.11/aranangua.pdf>>. Acesso em 02 fev. 2016.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Arquivos UFSC. **Curitibanos**: orçamento por unidades. 2015c. Disponível em: <<https://arquivos.ufsc.br/d/4563638b10/files/?p=/2015/2015.11/curitibanos.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Arquivos UFSC. **Joinville**: orçamento por unidades. 2015d. Disponível em: <<https://arquivos.ufsc.br/d/4563638b10/files/?p=/2015/2015.11/joinville.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

_____. **Relatório da Gestão**: Decisão Normativa - TCU nº 134 de 4 de dezembro de 2013; Portaria-TCU nº 90 de 16 de abril de 2014. Florianópolis: UFSC, 2014b. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135001>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

_____. **UFSC Campus Araranguá – ARA**. 2016b. Disponível em: <<http://ararangua.ufsc.br/>>. Acesso em: 02 fev.2016.

_____. **UFSC Curitibanos**. 2016c. Disponível em: <<http://curitibanos.ufsc.br/>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998. 90 p.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é universidade**. 9. ed. São Paulo, SP: Editora Brasiliense S.A., 2003. 83 p. (Coleção primeiros passos, v. 91).

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2002. 179 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia e Editora - Ed. Artes Médicas S, 2005. 212p.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1. O que entende por PDI?
2. Conhece o PDI da UFSC? Comente.
3. Tem conhecimento sobre o PDI de 2010 a 2014?
4. Participou da fase de elaboração deste PDI, de 2010 a 2014, na unidade da qual é gestor?
5. Quando se tornou gestor desta unidade, como tomou conhecimento deste PDI, de 2010 a 2014?
6. Como este PDI (2010 a 2014) contribuiu para a elaboração do planejamento estratégico deste Centro da UFSC?
7. De que forma, em sua opinião, o PDI contribui para a elaboração e criação de políticas institucionais?
8. Acredita que o PDI se constitui como uma ferramenta de gestão para a unidade que comanda?
9. Este PDI, 2010 a 2014, foi implantado nesta unidade? Houve tentativas de implantação?
10. O que acredita que seja necessário para a implantação de um PDI? Por exemplo, quais fatores contribuem para a implantação e se há fatores que interferem no processo de implantação efetiva dos planos institucionais.
11. E qual a importância do PDI para a UFSC?
12. Em sua opinião, para a unidade da qual é gestor, acredita que o PDI seja importante?
13. Por fim, em linhas gerais, quais são as suas percepções enquanto gestor, sobre o PDI nas Instituições de Ensino Superior (IES)?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) participante:

Sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do Professor Dr. Cláudio José Amante (PPGAU/UFSC), cujo objetivo é **Analisar o processo de implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2010-2014, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como universo de estudo os campi (Florianópolis, Araranguá, Curitibanos e Joinville) que integram a Instituição.**

Sua participação envolve responder a perguntas sobre o tema, cujas respostas serão gravadas, se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 30 minutos.

A participação nesse estudo é voluntária e, se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, no e-mail cinthia.medeiros@ufsc.br ou pela entidade responsável – PPGAU, fone (48) 3721-6525.

Atenciosamente,

Mestranda Cinthia Alexsandra de Medeiros Florianópolis, ___ de _____ 2015

Prof. Claudio José Amante, Dr.
Orientador

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma
cópia deste termo de consentimento.**

Assinatura do participante

Local e data