



## A ELABORAÇÃO DO PDI DA UFSC

**Gabriela Beck**

Universidade Federal de Santa Catarina

[g.beck@hotmail.com](mailto:g.beck@hotmail.com)

**Irineu Manoel de Souza**

Universidade Federal de Santa Catarina

[irineu.manoel@ufsc.br](mailto:irineu.manoel@ufsc.br)

**Roberta de Souza Matos**

Universidade Federal de Santa Catarina

[robertasmats@gmail.com](mailto:robertasmats@gmail.com)

### RESUMO

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES). Tal documento é exigido por lei para todas as Instituições Federais de Ensino Superior. Dessa forma delineou-se como objetivo geral deste artigo analisar como ocorre a elaboração do PDI da UFSC e como objetivos específicos: Conhecer o PDI da UFSC dos períodos 2010 e 2015; Identificar a metodologia adotada para a elaboração do PDI na UFSC e Refletir sobre a participação da comunidade universitária na elaboração do PDI da UFSC. Trata-se de um estudo de caso, de caráter descritivo e natureza qualitativa, que fez uso de pesquisa bibliográfica e análise documental como instrumentos de pesquisa. Obteve-se como resultado a descrição dos PDIs da UFSC dos anos de 2010 e 2015, além de sugestões de melhorias para a elaboração deste documento.

**Palavras chave:** PDI, planejamento, gestão universitária.

## 1. INTRODUÇÃO

As universidades, como os demais órgãos públicos brasileiros, historicamente não estão habituados com a atividade de planejamento, sendo setores sensíveis a políticas de governos e situação dos mercados. Os gestores dos órgãos públicos viviam para “apagar incêndios” e decidir a melhor maneira de utilizar um recurso escasso, caso viesse. (SILVA et al, 2013). Amaral (2003) demonstra essas dificuldades financeiras quando evidencia que os recursos destinados às universidades pelo governo federal de 1989 a 2011 caíram, obrigando seus gestores a adaptações internas que nem sempre eram positivas para as instituições.

Silva et al (2011) mostra que essa situação começou a mudar a partir de 2003, quando a economia mundial prosperou e conseqüentemente, a brasileira. Soma-se também uma mudança de postura do governo federal para com as universidades federais, quando houve troca do presidente da república, acarretando em um aumento considerável dos recursos federais destinados a essas instituições. Essa fase coincide com o início das ações referente ao planejamento nas universidades, quando, por força de lei de 2004 (BRASIL, 2004), elas foram obrigadas a elaborarem um documento de planejamento, denominado Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (BRASIL, 2002, p. 2).

O Plano de Desenvolvimento Institucional requerido pela instituição (SEGENREICH, 2002a) teve por objetivo não apenas atender ao Sistema de Ensino Superior como, também, aperfeiçoar seu próprio modelo de Plano Diretor/Plano Estratégico, através da adoção de uma metodologia participativa de elaboração, como também da implantação de um processo sistemático de acompanhamento e avaliação.

Diante disso, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre a elaboração do PDI da UFSC?

A partir desta pergunta de pesquisa foram idealizados como objetivo geral do referido artigo analisar como ocorre a elaboração do PDI da UFSC e como objetivos específicos: Conhecer o PDI da UFSC dos períodos 2010 e 2015; Identificar a metodologia adotada para a elaboração do PDI na UFSC e Refletir sobre a participação da comunidade universitária na elaboração do PDI da UFSC.

O presente estudo possui relevância acadêmica, pois além de tratar dos avanços que sucederam a atual situação das instituições federais do país, mostra a forma com que é elaborado o PDI da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sendo assim, as propostas tendem a impulsionar melhorias para esse planejamento tão importante para o funcionamento das universidades.

Há ainda a importância científica, pois é um tema importante para as universidades, e novos trabalhos ressaltando a importância do PDI em outras instituições de ensino do país tendem a direcionar novas pesquisas.

O estudo é exequível, pois o PDI da universidade em questão está totalmente disponível e acessível aos autores do artigo, além de que o trabalho foi feito através de coleta documental, com base em outros artigos científicos e documentos institucionais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão Universitária

De acordo com Rizzatti (2002) as universidades são organizações complexas. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Os debates sobre universidade adotam o discurso de que há necessidade de se repensar em um novo modelo de universidade, e colocam em questão as bases do atual sistema universitário, que tem sua origem na reforma de 1968. (PESSOA, 2000).

Essa reforma para Sampaio e Laniato (2009) teve a modernização das universidades públicas brasileiras como objeto central, e desde então, retorna de maneira constante entre as questões relativas à reforma do Estado e o debate sobre a reforma do sistema universitário brasileiro.

Acrescentando essa ideia, pode-se afirmar que a universidade, em particular a pública, enfrenta a necessidade de romper com o atual modelo que a torna rígida, mas afirma que são difíceis as condições para enfrentar esse desafio, que requer transformações profundas e não ações superficiais. (SANTOS, 1999).

Entende-se que a principal ameaça à universidade não é externa, mas em seu próprio interior: as práticas obsoletas, a dificuldade em adequar-se a um novo contexto de relações sociais em um mundo economicamente complexo, o que caracteriza um conservadorismo persistente. (TRIGUEIRO, 1999).

Sampaio e Laniato (2009) acrescentam que há ainda a questão relacionada à renovação dos modelos administrativos da gestão universitária, que articulam pólos opostos que se estendem desde as críticas ao extremo da burocratização, a fragmentação departamental na organização do trabalho e os mecanismos de participação e decisão colegiados, até a autonomia como princípio acadêmico-administrativo para melhorar a própria racionalidade administrativa, a eficiência na alocação dos recursos, na qualificação de pessoal, etc.

Identificam-se três principais razões a resistências para um novo modelo universitário: o medo à mudança, os interesses pessoais e a proteção corporativa. A mudança trás inovação e essa gera medo àqueles que já estão acostumados com um ambiente de trabalho altamente conservadores, os interesses pessoais estão referidos a possíveis perdas de status em nichos de poder localizados, e a proteção corporativa é a cumplicidade grupal. (VIEIRA E VIEIRA, 2004).

Palmeiras, Sgari e Szilagyi (2015) defendem que o conceito de gestão universitária deve ser entendido como algo mais amplo do que a implantação de ações de planejamento estratégico, ou qualquer outra forma tradicional de gestão. Por tratar-se de um tipo de organização complexo, as instituições de ensino superior exigem um alto nível de especialização funcional, o que configura um processo permanente de tomada de decisões, no qual são possíveis diferentes tipos de racionalidade: política, religiosa, social e econômica. Considerando a natureza da instituição – prestadora de serviço – predomina nas decisões a racionalidade política.

Girard et al. (2010) ressaltam que as Universidades cumprem papel essencial na construção da sociedade mais justa. São instituições de produção de conhecimento e de desenvolvimento tecnológico econômico e social. É importante que mantenham

permanentemente a preocupação em adequar as suas práticas de gestão, para o pleno cumprimento da sua missão.

## 2.2 Planejamento estratégico e PDI

Segundo MINTZBERG (2001) toda forma de decisão formalizada é melhor que uma decisão não formalizada, pois a administração é uma ciência e como tal deve seguir uma metodologia de ação. É fato que além de prever, articular e racionalizar a gestão, a função de controlar aquele cujo trabalho é coordenado é também papel importante do planejamento estratégico.

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

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Ainda, para Colombo (2004, p. 78) o “planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino”. O planejamento universitário não é um processo único. É imprescindível que ele conjecture sobre fatores que explicitam a cultura da Instituição, que, entre outras coisas, envolve a gestão da organização ou sistema de tomada de decisão; o estilo de administração e liderança que trata do nível de participação; delegação de responsabilidade e autoridade e a complexidade de processo. (Kobus, 2012).

Para Rizzatti e Rizzati Jr (2005) o planejamento funciona como um processo lógico que ampara o comportamento humano racional na execução de atividades intencionais voltadas para o futuro.

Salienta-se que, deve-se sempre destacar que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios devem ser monitorados permanentemente e de forma a diagnosticar desvios entre o almejado e o alcançado. Através do planejamento desenvolvido, os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos são utilizados de melhor maneira nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (Kobus, 2012).

Entretanto, ainda na visão do autor, para que o sistema funcione no ambiente das Universidades, é necessário que os dirigentes, professores e alunos sejam agentes de planejamento. Cabe a eles a responsabilidade pela iniciativa que possibilitará que o fluxo do sistema mantenha sua dinâmica teórica e prática, fecunda ou infértil, produtiva ou não.

Em relação ao PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) o mesmo é definido pelo MEC (BRASIL, 2007, s/p) como:

[...] um documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (BRASIL, 2007, s/p).

Foi introduzido pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) como um dos principais eixos de referência. No art. 2º da Resolução CNE/CES 23, de 5 de

novembro de 2002, Segenreich (2005) destaca a centralidade e a abrangência atribuída ao PDI como instrumento de planejamento e avaliação: o credenciamento de universidades e centros universitários deverá ser centrado na avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI de cada instituição e nos critérios vigentes da avaliação institucional, promovendo-se equilíbrio entre critérios objetivos e subjetivos de avaliação de qualidade, de modo a abranger agilidade no processo, progressividade nas metas fixadas e eficácia e eficiência nas análises construtivas dos desempenhos institucionais, ao longo de períodos determinados. (Resolução CNE/CES 23, de 5 de novembro de 2002). (Mizael et al, 2013).

Ao mesmo tempo que o processo de elaboração atribui às Instituições o caráter livre na redação e na formulação do PDI, em contrapartida define critérios e exigências que restringem a criatividade das Ifes. Os eixos temáticos que devem constar no relatório final do PDI, de acordo com a Lei no 10.861, são: Perfil Institucional, Gestão Institucional, Políticas de Extensão e Pesquisa, Organização Acadêmica, Infraestrutura, Aspectos Financeiros e Orçamentários e Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional. Cada um desses eixos caracterizará a Ifes quanto à filosofia de trabalho, função social, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e atividades acadêmicas desenvolvidas e a desenvolver. Em cada qual será explicitada a situação atual e os referenciais que deverão fundamentar o desenvolvimento da Instituição nos cinco anos seguintes. (Mizael et al, 2013).

### 2.3 PDI nas IFES

O PDI tem suas raízes em duas atribuições definidas pela LDB que são de competência do MEC: credenciamento e avaliação institucional (BRASIL, 1996). Como em vários outros aspectos, a LDB enunciou estas atribuições, deixando seu detalhamento operacional para regulamentação posterior.

Entretanto, essa regulamentação somente viria, de forma mais clara, cinco anos depois, através do Decreto 3860 de 9 de julho de 2001 (BRASIL, 2001), que introduziu de modo terminante a figura do PDI como : um dos elementos do processo de credenciamento de IES – Centros Universitários (art.11) e Institutos Superiores de Educação (art.14) - sem mencionar explicitamente as universidades; ou como um dos 11 itens a serem considerados na avaliação institucional das IES (art. 17), incluindo as universidades.

Aprovado em dezembro desse mesmo ano, o Parecer CNE/CES 1366/2001 (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2001, p. 3) destaca a importância do PDI como manifestação específica e “livre” da instituição, nos seguintes termos: “[...] reforça-se no presente parecer a importância e a relevância do plano de desenvolvimento institucional, que determina a missão de cada instituição e as estratégias que as mesmas livremente elegem para atingir metas e objetivos”. Todavia, a Resolução 10/2002 (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2002), aprovada em março do ano seguinte, significa uma reviravolta em relação à posição do PDI, como avaliação institucional, frente ao MEC: de uma dimensão de avaliação entre 11 indicadas no Decreto 3860/2001 (BRASIL, 2001), passa a englobar a sua maioria.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (BRASIL, 2002, p. 2).

O PDI é um importante instrumento de planejamento estratégico da organização, já que se esse plano for resultado de uma construção coletiva, impõe-se, naturalmente como fio condutor para qualquer avaliação, tanto interna como externa. (SERENREICH, 2005).

O MEC (2011) define que o PDI deve atender as seguintes dimensões, quando da sua elaboração:

**a) Perfil Institucional:** Histórico da IES, sua inserção Regional, Missão, finalidades, objetivos e metas, área de atuação acadêmica, responsabilidade social, política de ensino e políticas de extensão e pesquisa.

**b) Gestão Institucional:**

1) Organização administrativa: trata sobre a estrutura organizacional, órgãos do colegiado, órgãos de apoio às atividades acadêmicas, autonomia da IES em relação à mantenedora e a relação e parcerias com a comunidade, instituições e empresas.

2) Organização e gestão pessoal: contemplando os aspectos referentes ao corpo docente e ao corpo técnico/administrativo.

3) Políticas de atendimento aos discentes: completa as formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro, estímulos à permanência, organização estudantil e acompanhamento dos egressos.

**c) Organização Acadêmica:**

1) Organização didático-pedagógica: Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de perfil do egresso, seleção de conteúdos, princípios metodológicos, processo de avaliação, práticas pedagógicas inovadoras, políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares, políticas e práticas de Educação à distância e políticas de educação inclusiva.

2) Oferta de cursos e programas: As instituições ressalvada a modalidade de ensino a distância, deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informas ainda a situação atual dos cursos, incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI.

**d) Infraestrutura:** Trata sobre a estrutura física, acadêmica, adequação da infraestrutura para atendimento aos portadores de necessidades especiais, estratégias e meios de comunidade interna e externa e cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.

**e) Aspectos financeiros e orçamentários:** Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI: Estratégia de gestão econômico-financeira; Planos de investimentos; Previsão orçamentária e cronograma de execução (cinco anos).

**f) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional:** Projeto de Avaliação e acompanhamento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, planejamento e gestão; formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o sistema nacional de avaliação da Educação Superior – SINAES; e formas de utilização dos resultados das avaliações.

**g) Anexos:** Projeto pedagógico do curso solicitado para primeiro ano de vigência do PDI. Os projetos dos cursos aqui elencados, para os quais está sendo solicitada autorização de funcionamento, embora integrando o PDI, deverão constituir arquivos específicos anexados em local apropriado, nas pastas eletrônicas da instituição, no sistema sapiens/mec.

O desenvolvimento do PDI é elaborado para um período de cinco anos e identifica a IES no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas, que desenvolve ou que pretende desenvolver. (BRASIL, 2002).

Diante deste contexto, é visível a necessidade de elaboração do PDI por parte das Universidades Federais. Além disso, faz-se necessário que esteja em consonância com as dimensões estabelecidas pelo mec.

### 3. METODOLOGIA

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

Quanto a sua caracterização, sua natureza é básica. Schwartzman (1979) delinea que a pesquisa básica é aquela que acumula conhecimentos e informações que podem eventualmente levar a resultados acadêmicos ou aplicados importantes, mas sem fazê-los diretamente. Classifica-se como descritiva no que tange aos seus fins, pois possui como principal objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. (GIL, 1999). Este estudo procurou descrever as estratégias adotadas para a elaboração dos PDIs nos períodos entre 2011-2015 para a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC com o intuito de realizar uma revisão bibliográfica e posteriormente propor melhorias para a elaboração dos próximos PDIs.

Dessa forma, como instrumentos de coleta de dados, utilizou-se das referências bibliográficas e pesquisa documental como fontes de dados, e para a análise desses dados, foi utilizada a análise de conteúdo, a qual, de acordo com Vergara (2013) refere-se ao estudo de textos, documentos e verbalizações orais.

Foi utilizado como recorte de pesquisa dois PDIs, sendo os referentes aos anos de 2010 a 2015.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Os PDI's de 2010 e 2015 da UFSC;**

O Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina de 2010 foi elaborado com prazo de validade até o ano de 2015. O PDI em questão está dividido em quatro capítulos referente à instituição, totalizando 110 páginas, contando com a apresentação e o referencial do documento.

O primeiro capítulo do PDI da UFSC trata do perfil institucional desta universidade. Neste momento trata-se da história da UFSC, a sequência histórica que determinou a criação das faculdades, a formação estrutural que deu origem aos atuais centros e a criação dos Campis. Apresenta-se também a missão (o que a universidade se compromete a fazer), visão (o que a universidade pretende se tornar) e valores (princípios pela qual a universidade rege o seu funcionamento).

Outro item abordado são as áreas de atuação acadêmica da instituição, ensino (que vão desde ensino básico até a pós-graduação), pesquisa e extensão. O tema “Cultura e Arte” também aparece nesse capítulo, já que recebeu grande destaque a partir de 2008 com a criação de uma secretaria própria, a SeCarte. O primeiro capítulo é finalizado com a exposição de objetivos para a gestão, tais objetivos contemplam todos os itens citados até o momento.

O segundo capítulo aborda o projeto pedagógico institucional, que abrange temas como a inserção regional, que trata do desenvolvimento de regiões de Santa Catarina. Tal desenvolvimento contou com o apoio da criação da universidade e seus campi em diferentes cidades do estado. O segundo item desse capítulo, trata dos fundamentos da prática acadêmica, onde se estabelece as buscas para a excelência acadêmica. O item organização

didático-pedagógica, traz a figura do organograma da instituição, que ilustra as pró-reitorias e câmaras, unidade universitária, e o organograma dos novos campi.

Outro tema abordado é o de Políticas que estão expressas de acordo com as seguintes dimensões: (1) ensino, (2) pesquisa, (3) extensão, (4) cultura e arte e (5) gestão. A dimensão do ensino contempla tanto a graduação como a pós-graduação, bem como a educação básica. A formulação dessas políticas está organizada de acordo com objetivos e metas da instituição. O último ponto deste capítulo trata de responsabilidade e ética social, que aborda inclusão social, qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional, desenvolvimento econômico e social, preservação da memória e do patrimônio cultural dentro da universidade.

O capítulo três do documento é o maior de todos, pois aborda organização e gestão, o primeiro item contemplado é o de desenvolvimento de ensino, que trata da expansão do número de alunos na instituição, por diversos fatores, incluindo o da inserção dos campi. O item seguinte trata-se do servidor docente, que apresenta o plano de carreira e são descritos os critérios vigentes de contratação de docentes efetivos e professores substitutos. Conclui-se a seção dos professores, com as principais metas para o período 2010-2014.

O próximo ponto tratado é o do servidor técnico-administrativo em educação, que expõe sobre a contratação e destaca a carência que a universidade sobre desse pessoal em razão de aposentadorias, evasões e outras situações, como a da substituição de alguns cargos efetivos por trabalhadores terceirizados, especialmente aqueles ligados às áreas de limpeza, segurança e manutenção da infraestrutura. De maneira lógica, o item seguinte trata do corpo discente e de iniciativas de apoio aos estudantes na universidade, como Programas de apoio pedagógico e financeiro, Estímulos à permanência, Organização estudantil e Acompanhamento dos egressos.

Aborda-se também gestão e planejamento institucional, que é feita via órgãos deliberativos e órgãos executivos. A Universidade está organizada em departamentos, que, por sua vez, estão agrupados em onze Unidades Universitárias, chamadas de Centros. Os três novos campi de Araranguá, Curitibanos e Joinville estão ligados diretamente à Reitoria. Em relação à comunicação interna e com a sociedade, a UFSC utiliza-se de inúmeras ferramentas, tanto para seu público interno como externo. O principal instrumento é a Agência de Comunicação. Outros instrumentos são o rádio, a internet e a Ouvidoria.

Outro item desse capítulo é o de infraestrutura, A UFSC dispõe de ampla estrutura física para a execução de suas atividades. O PDI em questão apresenta inicialmente uma listagem das áreas de terrenos próprios e disponibilizados por outras instituições, com um resumo da metragem de área construída.

Finalizando o capítulo três, o PDI apresenta o tema orçamento e finanças. A UFSC é vinculada ao MEC como autarquia de regime especial, tem suas receitas provenientes de transferências do governo federal e diretamente arrecadadas. Esses recursos são principalmente das seguintes fontes: Dotações que, a qualquer título, forem atribuídas à Universidade nos orçamentos da União, dos Estados e dos Municípios; Doações e contribuições, a título de subvenção, concedidas por autarquias ou quaisquer pessoas físicas ou jurídicas; Rendas de aplicação de bens e valores; Retribuição de atividades remuneradas; Taxas e emolumentos; Rendas eventuais. A principal fonte de recursos da UFSC tem sido o Tesouro Nacional.

Por fim, o capítulo final do PDI trata das perspectivas tanto das inovações geradas dentro da UFSC como de interações institucionais nacionais e internacionais. O documento



expõe que a dinâmica tecnológica vem passando por grandes transformações nas últimas décadas, possibilitando as ocorrências de inovações radicais e incrementais, de abrangência ampla para vários setores econômicos e segmentos sociais.

Nesse contexto, observam-se as principais ocorrências: (1) intensificação da complexidade das novas tecnologias, fortemente baseadas no conhecimento científico; (2) aceleração de novos desenvolvimentos expressos por taxas de mudanças rápidas; (3) novos métodos de realização de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), pautados por sistemas de base eletrônica que geram e difundem conhecimentos de forma rápida; (4) exigência de perfil de recursos humanos com nível amplo de qualificação.

O PDI de 2015 que abrangeu o período de 2015-2019 recebeu a mesma estruturação dos capítulos, dispondo sobre os mesmos conteúdos acima citados. Cabe salientar que o PDI foi elaborado para servir como ferramenta de planejamento estratégico da UFSC, a partir do qual serão definidos o planejamento anual com foco nas atividades de curto prazo, bem como seu planejamento estratégico, diante de um horizonte temporal de aproximadamente dez anos. Como objetivo principal tem-se, que ao longo do tempo, todos os futuros planejamentos sejam realizados com ampla participação da comunidade universitária. Com base na leitura desses documentos, é possível verificar que a maior parte de seu conteúdo é composta pela descrição da Universidade e também pelas suas metas e objetivos.

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

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

O segundo capítulo discorre sobre o projeto pedagógico institucional da UFSC, que abrange os seguintes itens: 1) forma como a instituição insere-se regionalmente, em especial no Estado de Santa Catarina, 2) princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas e a organização didático-pedagógica da Universidade; 3) as políticas, objetivos e metas para as diferentes áreas de atuação da Universidade para o período de vigência do PDI e, 4) a síntese de várias metas no contexto do atendimento da responsabilidade social da UFSC. Em relação aos objetivos, cabe-se o destaque para os

seguintes no que tange ao ensino: assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica, institucionalizar ações inovadoras nos projetos pedagógicos em todos os níveis de ensino, estabelecer uma política de acessibilidade educacional. No que diz respeito à pesquisa: promover a implantação de estruturas inovadoras de pesquisa, ampliar a internacionalização das atividades da UFSC. Extensão: promover aprimoramento contínuo das ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária. Cultura, arte e esporte: ampliar o ambiente cultural e esportivo da UFSC para aperfeiçoar a formação do ser humano, ampliar as ações da UFSC como um centro de integração, valorização e difusão das artes, da cultura e do esporte. Gestão: aprimorar a gestão organizacional, adequar a infraestrutura e sua gestão às demandas da atualidade.

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

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

#### 4.2 Metodologia adotada para a elaboração do PDI na UFSC

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

QUADRO I – Setores que compuseram a elaboração do PDI

COMISSÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)	COMISSÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI)	PRODUÇÃO EDITORIAL
• SINTER (Secretaria de	• Câmara de Pesquisa;	• Imprensa Universitária.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações Internacionais);</li> <li>• PROPLAN (Pró-reitoria de Planejamento);</li> <li>• CDS (Centro de Desportos);</li> <li>• SEGESP (Secretaria de Gestão de Pessoas);</li> <li>• CSE (Centro Socioeconômico);</li> <li>• PROPESQ (Pró-reitoria de pesquisa);</li> <li>• DISCENTE;</li> <li>• VICE-REITORA;</li> <li>• PROAD (Pró-reitoria de administração);</li> <li>• PROPG (Pró Reitoria de Pós-Graduação);</li> <li>• PRAE (Pró-Reitoria de Administração Escolar);</li> <li>• PROEX (Pró-Reitoria de Extensão);</li> <li>• CAMPUS ARARANGUÁ;</li> <li>• PROGRAD (Pró-Reitoria de Graduação);</li> <li>• SECULT (Secretaria de Cultura).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discente;</li> <li>• PROPLAN;</li> <li>• Câmara de Pós-Graduação;</li> <li>• Câmara de Graduação;</li> <li>• Câmara de Extensão.</li> </ul>	
--	--	--

Fonte: material elaborado pelas autoras, 2018.

### 4.3 Reflexões sobre a participação da comunidade universitária na elaboração do PDI NA UFSC

Diante da leitura dos dois documentos que compõem a presente pesquisa, tornou-se possível a elaboração de propostas de melhorias para os próximos documentos a serem desenvolvidos pela Universidade. Pode-se citar três pontos considerados cruciais durante a leitura dos documentos:

#### 1. Disposição do conteúdo:

Pode-se perceber que, a maior parte do PDI é formada por descrição e caracterização da Universidade, limitando a pouco espaço para expor o planejamento de desenvolvimento dessa instituição.

#### 2. Pouca abrangência do assunto orçamento e finanças:

Outro ponto percebido é que a seção que compreende a parte de orçamento e gestão financeira da Universidade é minoria em relação aos outros temas. Neste ponto cabe ressaltar a contribuição de Meyer et al (2004) na qual os autores apontam que é comum que as metas e objetivos da instituição não estejam alinhadas com o planejamento do setor de finanças, o que acaba por causar uma desmoralização no processo do planejamento. Diante do enfoque dado à questão financeira e orçamentária nos PDIs de 2010 e 2015 pode-se inferir que a situação na Universidade é bem parecida com a citada pelos autores.

### 3. Objetivos e metas muito vagos e amplos:

Outro ponto que também é apontado pelos autores é a estipulação de objetivos muito vagos, o que também tende a enfraquecer os créditos do documento. De acordo com Meyer et al (2004):

É comum encontrar nos planos estratégicos objetivos vagos como, por exemplo: “Melhorar a qualidade do ensino” ou “Aumentar a produtividade acadêmica” ou ainda “ Diversificar as fontes de receita “. O que isto realmente significa para os gestores, professores, alunos e funcionários da instituição? A definição de objetivos claros e observáveis é imprescindível para que o plano seja disseminado, operacionalizado e se torne uma realidade na instituição. (MEYER ET AL,2004, p.7).

Ao realizar a leitura dos PDIs objetos desse estudo, é possível deparar-se com objetivos e metas como:

- Assegurar a qualidade de ensino em todos os ciclos da educação básica (educação infantil, ensino fundamental, educação básica e eja-quilombola/sc);
- Ampliar o acesso qualificado e a efetividade dos processos de formação;
- Desenvolver ações de cooperação e de promoção institucional com os egressos;
- Ampliar a internacionalização das atividades na UFSC;
- Fortalecer o ambiente institucional da pesquisa de qualidade.

Como é possível verificar, a maioria dos objetivos traçados pela gestão da Universidade nos PDIs são de certa forma, muito amplos, o que acaba por torná-los vagos.

Implantar atividades que envolvam as etapas do planejamento estratégico exige o envolvimento de todos os atores que, de alguma forma, vão contribuir para o sucesso esperado em cada ação. Assim, é indicada a adoção de ferramentas e metodologias já consolidadas e que contemplem em seus escopos todas as características de aplicabilidade nas particularidades de uma IES.

Essas ferramentas buscam auxiliar a identificação dos problemas a serem resolvidos, o estabelecimento de metas e métodos de ação e também os mecanismos de controle e avaliação. Uma opção é a adoção da ferramenta do Ciclo PDCA que possibilita, por meio dos quatro passos – planejar, implementar, avaliar e agir, dar unicidade às ações das equipes designadas para a elaboração do plano de ação estratégica da IES.

Dentro das possibilidades e especificidades da instituição, indica-se que sejam realizadas reuniões amplas de discussão e análise dos pontos levantados pela metodologia PDCA (PLAN - DO - CHECK – ACT). Nestes encontros uma boa técnica a ser adotada é o *brainstorm*, onde todos poderão se manifestar e apresentar sua visão acerca dos problemas identificados, a relação com os ambientes e as possibilidades de ação estratégica.

Além do PDCA (PLAN - DO - CHECK – ACT), para que se possa estabelecer um diagnóstico do cenário sugere-se a utilização da ferramenta matriz SWOT, onde através da qual se torna possível delinear os pontos fortes e fracos da situação atual da Universidade, bem como suas possíveis ameaças e também suas fraquezas. Como insumos a considerar no estudo, sugere-se os seguintes: Plano de Desenvolvimento Institucional da Instituição do período anterior; Auto avaliação realizada pela Instituição e Pesquisa realizada com as três categorias da comunidade da Universidade.

Com base no estudo realizado, seguem algumas sugestões de aperfeiçoamento para próximos documentos:

1. Elaboração e exposição de objetivos mais específicos e delimitados, com um viés predominantemente pragmático e não tanto voltado para a teoria.
2. Promover, pela gestão, um incentivo à proximidade do setor de finanças e orçamento na elaboração do PDI. Diante de um estabelecimento de metas e objetivos mais específicos torna-se mais claro para a gestão orçamentária se posicionar a respeito da possibilidade de execução dessas metas.
3. Realização de uma pesquisa prévia com as três categorias da comunidade universitária: corpo docente, TAEs e discentes: a ideia é buscar conhecimento da comunidade em relação às opiniões sobre percepções dos antigos PDIs e, o que pode e deve ser aperfeiçoado. É importante destacar que essas pesquisas devem conseguir expor as reais necessidades das três categorias que compõem a comunidade universitária no que diz respeito ao que se espera de um planejamento estratégico da Universidade.
4. Estabelecimento de indicadores de desempenho para que esses possam, durante a execução do PDI, avaliar e medir quantitativamente e qualitativamente quais foram os avanços no que tange às metas e objetivos traçados. Este acompanhamento faz parte de uma cultura de avaliação contínua que possa acompanhar o progresso do que foi estabelecido teoricamente.
5. A criação de comissões compostas por diversos membros da comunidade universitária para que esses grupos possam orientar e conduzir todo o processo de criação e elaboração do planejamento estratégico no intuito de se construir um plano com uma maior quantidade e diversidade possível de opiniões e perspectivas.
6. Propõe-se também, para temas relacionados aos Eixos Temáticos abordados no PDI na UFSC, a disponibilidade de urnas para coletas de sugestões de toda a comunidade acadêmica, induzindo a participação de todos no processo de elaboração deste documento.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como intuito dissertar sobre os documentos seguintes: PDI de 2010 e PDI de 2015, com o objetivo de em um primeiro momento descrever suas principais características no que diz respeito à sua formulação, elaboração, composição e apresentação. Considerou-se de extrema importância delimitar quais são foram os setores que participaram da elaboração deste documento, a fim de que se possa alcançar uma visão mais próxima da realidade da composição deste planejamento estratégico.

Já no que diz respeito à análise dos dados, realizou-se uma leitura crítica dos documentos com a perspectiva de delinear pontos fracos do projeto para que os mesmos possam ser trabalhados e aperfeiçoados no que tange às novas produção. Nesta linha, pode-se inferir das leituras que existem alguns pontos cruciais que necessitam ser revistos para próximas versões do PDI – UFSC. São eles: 1) Maior detalhamento e especificidade quanto às metas e objetivos do planejamento: os objetivos a alcançar pela Universidade são delineados de uma forma muito ampla e vaga, o que acaba por gerar uma distância enorme para o leitor entre os tópicos e a realidade. 2) Estruturação do documento: os PDIs estão

estruturados de uma forma que quase sua totalidade é composta por descrição da Universidade e do seu cenário atual, a parte que “sobra” para as metas e objetivos acaba por se tornar pequena, e, ainda menor, o detalhamento de como chegar ao atingimento destas metas e objetivos. 3) Ausência de acompanhamento da gestão orçamentária para elaboração do PDI: percebe-se nitidamente que o espaço dado no documento para dissertar sobre os recursos financeiros da Instituição para realização das metas é extremamente pequeno, tornando-se irrelevante. Diante desta perspectiva, torna-se fácil para o leitor deduzir que o setor de orçamento não acompanhou as condições propostas pelo PDI desde o início de sua criação.

O objetivo principal deste estudo é, conseguir, através dessa leitura crítica, elaborar propostas e ou sugestões para aperfeiçoamento dos pontos considerados críticos pelas pesquisadoras nos documentos. Cabe ressaltar que o PDI é um documento considerado de extrema importância para a vida de uma Instituição como as Universidades Federais, e, a busca pelo constante aperfeiçoamento deste documento é essencial para a manutenção da saúde vital destas Organizações.

As Universidades vivenciam hoje um grande aumento das exigências institucionais relacionadas à prestação de serviços públicos, devido a tantas transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas cada vez mais presentes no ambiente organizacional das organizações públicas. Dessa forma, nada mais lógico de que o aperfeiçoamento do PDI deve ser buscado de uma forma constante e obrigatória.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Nelson Cardoso. Financiamento da educação superior: Estado x Mercado. Piracicaba: Editora UNIMEP, 2003.

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996.

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

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

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

BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional.** Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional – Uma Nova Visão.** São Paulo: Artmed, 2004.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Resolução nº. 23, de 5 de novembro de 2002. Dispõe sobre o credenciamento de universidades e centros universitários do sistema

federal de educação superior. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 dez. 2002. Seção 1, p. 49.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Parecer CNE/CES nº. 1366, de 12 de dezembro de 2001. 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. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 dez. 2001. Seção 1, p. 49.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Resolução nº. 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. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 mar. 2002. Seção 1, p. 12.

DANTE GIRARD et al. **Considerações sobre a importância da aplicação da teoria dos Sistemas nos processos de Gestão de Pessoas nas Universidades**: um estudo de caso na UFFS. Argentina: Bicentenario, 2010.

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

GIL, A. C. Métodos e técnicas em pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

KOBUS, Mário et al. **Avaliação da gestão do planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina, utilizando a Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão-MCDA**. 2012.

MEYER JR, Victor; SERMANN, Lúcia IC; MANGOLIM, Lúcia. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIZAEL, Glener Alvarenga et al. **Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais**. Revista de Administração Pública, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, 2013.

PALMEIRAS, J.B; SGARI, R; SZILAGYI, C.L.S. **Desafios da Gestão Universitária: Competência e Desempenho: uma reflexão crítica na gestão**. CIGU: Argentina, 2015.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: um modelo fundamentado no *balancedscorecard***- Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Florianópolis, julho de 2000.

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

RIZZATTI, G. RIZZATTI J. G. **Importância do Planejamento para as Universidades**. V Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, Mar del Plata, dezembro de 2005.

SAMPAIO, Rosely Moraes e LANIADO, RuthyNadia. **Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2009.

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

SEGENREICH, Stella C. D. **O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência**. Ensaio: Aval. Políticas Públicas Educacionais, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SEGENREICH, S. C. D. PDI: proposta de plano de trabalho. Rio de Janeiro, 2002a. Documento de trabalho.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. A pós-graduação e o desenvolvimento sócio-econômico: análise da gestão pública para a educação por meio dos orçamentos públicos federais. Revista do CCEI, v. 15, n. 28, p. 132-152, ago. 2011.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades Federais. Revista Gual, v.6, n.3, p. 269-287, set. 2013.

SCHWARTZMAN, Simon. **Pesquisa acadêmica, pesquisa básica e pesquisa aplicada em duas comunidades científicas**. 1979. Disponível em: [http://www.schwartzman.org.br/simon/acad\\_ap.htm](http://www.schwartzman.org.br/simon/acad_ap.htm). Acesso em junho 2018.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: UnB, 1999.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014. Florianópolis: UFSC, 2010. Acesso em: 17 junh. 2018. Disponível em: <http://pdi.ufsc.br/pdi-2010-2014/>.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019. Florianópolis: UFSC, 2015. Acesso em: 17 junh. 2018. Disponível em: <http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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



VIEIRA, Euripedes Falcão e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança.** RAC, 2004.