



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

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



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: A EXISTÊNCIA DE PLANEJAMENTOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS

Júlio Eduardo Ornelas Silva

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

julioornelas@yahoo.com.br

O presente trabalho foi realizado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq – Brasil

Marco Aurélio do Prado Ginez

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

marcoginez@outlook.com



Jhonata Geraldo Botelho

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

jhonatabtlh@gmail.com

Pedro Antônio de Melo

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

pedro.inpeau@gmail.com

RESUMO

A melhoria na gestão das universidades públicas federais brasileiras é salutar diante os desafios políticos, sociais e econômicos que permeiam seu ambiente interno e externo. Pesquisar sobre ferramentas de gestão que contribuam para a gestão dessas instituições é contribuir, também, para o desenvolvimento da educação superior brasileira. Dentre as ferramentas que a administração pode oferecer, está o planejamento estratégico, que no contexto brasileiro, é comumente associado ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, regulamente por legislações. Nesse contexto, essa pesquisa objetivou analisar a existência de PDI nas universidades públicas federais brasileiras. Sendo uma pesquisa qualitativa, descritiva e estudo multicase, analisou-se a existência desses planejamentos em 63 instituições do território nacional. Pode-se concluir que a maior parte das universidades possuem o referido planejamento, havendo, porém, menor parcela sem PDI vigente, e outras que adotaram terminologias diferentes do que preconiza a legislação.

Palavras-chave: Gestão universitária. Planejamento Estratégico. PDI. Universidades.

1 INTRODUÇÃO

As universidades são instituições singulares no seio social, e que por séculos, foi a única entidade capaz de gerar, preservar e perpetuar o saber criado pela humanidade, conforme levantamento histórico apresentado por Woords Jr. (2008). Atividades hoje consideradas básicas em instituições de educação, como um professor lecionando a estudantes, ou publicando e apresentando os achados de suas pesquisas, representa o avanço social no trato do conhecimento humano, se comparado à épocas anteriores à criação das universidades.

Drêze e Debelle (1983) reforçam a ênfase para a conservação e transmissão dos conhecimentos pelas universidades desde a Idade Média, papel que torna a instituição como patrimônio histórico, na perspectiva de Oliveira (2007). Hunt (2005) evidenciou que surtos de inovações tecnológicas despontaram a Revolução Industrial, com descobertas que incentivaram a produção capitalista e romperam os laços com o feudalismo, após breve passagem pelo mercantilismo. Ainda preservando e perpetuando o conhecimento, as universidades na contemporaneidade promovem a pesquisa não apenas em seu ambiente interno, mas também oferecendo à sociedade pessoas com sólida formação técnico-científica, que por sua vez fomentam o desenvolvimento na sociedade em que se inserem. Nessa linha, evidencia-se a importância das universidades e razão de ser merecedora de atenção em pesquisas acadêmicas, incluindo as que contribuem para o aperfeiçoamento de suas gestões.

Estudos sobre estratégia surgem para oferecer às organizações soluções às suas gestões, oportunizando vantagens no ambiente em que atuam, podendo contemplar as universidades. As teorias sobre estratégia possuem um viés a modelos prescritivos. Whittington (2006) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) tentaram categorizar os estudos sobre estratégias desde a década de 1950, sendo que o primeiro autor o faz por meio de quatro perspectivas, enquanto que o segundo, por meio de dez escolas. A ideia do planejamento estratégico remonta aos primórdios dos estudos sobre estratégia, e ainda hoje é visto como necessário para uma gestão profissionalizante.

A união dos temas *planejamento estratégico e universidades* visa proporcionar à academia conhecimentos sobre o *planejamento estratégico universitário*. Meyer Jr. (2000) expressa a necessidade de se considerar o novo contexto nas habilidades do administrador universitário, observando a nova realidade e os novos desafios que a universidade vivencia. Entende que as universidades brasileiras estão sendo criticadas sobre o real alcance dos seus objetivos, e enxergada como rígidas, burocráticas, que não conseguem efficientizar o uso dos escassos recursos. Sguissardi (2009) reforça sobre os desafios do presente e pondera observações sobre a universidade brasileira no século XXI. No contexto brasileiro, o planejamento estratégico universitário pode estar contemplado no Plano de Desenvolvimento Institucional, que por imposição de legislação, as universidades elaboraram desde 2003.

Nesse enfoque, essa pesquisa objetivou *analisar a existência de PDI nas universidades públicas federais brasileiras*. Para atender ao objetivo, o artigo estrutura-se em cinco seções, sendo esta introdução, a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, os resultados e discussões e as conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda estudos sobre o planejamento estratégico, a partir da síntese realizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Whittington (2006). Após, trata do Plano de Desenvolvimento Institucional, que no contexto brasileiro, expressa o planejamento das universidades, incorporando elementos do planejamento estratégico.

2.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam os estudos sobre estratégia categorizadas em dez escolas. As escolas que possuem maior aderência ao planejamento estratégico são a do Design e a do Planejamento. A Escola do Design é considerada pelos autores como a mais influente no processo de formulação da estratégia, cujos conceitos continuam a formar a matriz curricular dos cursos de administração. Teve suas origens com Philip Selznick, em um livro publicado, em 1957, e Alfred D. Chandler, em publicação de 1962, no entanto, foi com a publicação de Kenneth Andrews, em 1965, que a Escola passou a ter voz dominante. Contribuíram significativamente para a Escola também, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), os autores Michael Porter, Hambrick e Fredrickson, Richard Rumelt e Janine Liedtka.

O modelo da Escola de Design focaliza, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o diagnóstico dos ambientes externos e internos, ao avaliar as ameaças e oportunidades do primeiro, inclusive, com a definição dos fatores-chave de sucesso, e, os pontos fortes e fracos do segundo. Muitos textos utilizam a denominação SWOT para esse diagnóstico. O passo seguinte do modelo é a criação de estratégias, o qual os autores explicam haver poucos escritos sobre o tema, além da simples indicação de ser uma ação criativa. Geradas estratégias alternativas, deve-se avaliar todas as opções existentes e selecionar a considerada melhor. Delineada as estratégias, o passo seguinte é a sua implementação em toda a organização.

A Escola de Planejamento surgiu concomitante à Escola do Design, tendo como autor seminal Igor Ansoff, que publicou o livro *Corporate Strategy*, em 1965. No entanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) explicam que, apenas, na década de 1970, é que ocorreram muitas publicações sobre o planejamento estratégico formal, exercendo influência significativa sobre as práticas da administração estratégica da época. O modelo da Escola de Planejamento absorveu muitas características da Escola do Design, iniciando pela análise SWOT, dividindo-a por etapas bem definidas, e articulando-as a uma série de verificações, para, então, traçar objetivos e elaboração de planos.

Whittington (2006), por sua vez, categoriza os estudos sobre estratégia em quatro perspectivas, o qual denomina de abordagens. A abordagem que possui maior aderência ao planejamento estratégico é a clássica. Para o autor, as teorias sobre estratégias aplicadas ao universo corporativo são recentes quando comparadas a teorias de outras ciências, sendo que os primeiros sinais surgiram na década de 1960, tendo como pensadores seminais principais Alfred Du Pont Chandler, Igor Ansoff e Alfred Sloan. Foram esses três personagens que apresentaram as características da abordagem clássica proposta por Whittington (2006, p. 13), sendo “o apego à análise racional, o

distanciamento entre a concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro.”.

Whittington (2006) explica que as primeiras pesquisas acadêmicas sobre estratégia foram realizadas por Chandler, aproximadamente, em 1962, quando elaborou um registro histórico da evolução da estratégia e das estruturas de empresas dos EUA. As ideias de Chandler fluíram para a construção de estruturas organizacionais que permitissem aos executivos focar nos objetivos estratégicos, atribuindo-lhes a função de formular e controlar a estratégia, enquanto que a sua implementação seria função da gerência operacional. Chandler (1990) concluiu que há dois tipos de decisões administrativas, sendo as decisões estratégicas e as decisões táticas. As decisões estratégicas visam alocar no longo prazo os recursos existentes ou potenciais, almejando a continuidade e crescimento da organização no futuro, enquanto que as decisões táticas visam assegurar a utilização eficaz e sustentável dos recursos existentes, e cuja alocação já foi previamente definida.

A partir dos estudos realizados, Chandler (1990) definiu estratégia como a decisão de estabelecer metas de longo prazo e objetivos básicos para uma organização, adotando cursos de ação e alocando os recursos necessários para a concretização das metas e objetivos. A estratégia pode modificar os horizontes do negócio e ter efeito significativo sobre a forma que a organização atua. O autor acredita que a estrutura é definida pela estratégia, e a complexidade do tipo de estrutura, é resultado do encadeamento de várias estratégias adotadas.

Alfred Sloan foi contemporâneo de Chandler, tendo publicado, em 1963 uma biografia ditando que o desafio fundamental da estratégia estava ligado ao posicionamento da organização no mercado, visando obter o maior índice de lucros. Conforme Whittington (2006), Sloan apresentou a ideia de retorno de investimentos, estrutura divisional descentralizada e a separação entre atividades políticas da organizacional das atividades operacionais.

Ansoff, contemporâneo de Sloan e Chandler, publicou o primeiro livro sobre estratégia, em 1965, intitulado *Corporate Strategy*. No primeiro capítulo, o autor cita a declaração de Sloan sobre o objetivo estratégico das empresas. De acordo com Whittington (2006), Ansoff conectou suas ideias sobre estratégia à prática militar e à economia, e, até os dias atuais, ideias de otimização, advindas de ideias econômicas, e comando hierárquico, advindo de ideias militares, impregnam o pensamento clássico da formulação e implementação da estratégia.

2.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI

No contexto das instituições de educação superior brasileiras, o planejamento estratégico é comumente associado ao plano de desenvolvimento institucional. A cultura organizacional brasileira não é acostumada ao planejamento, e a imposição de planejar para as universidades, via legislação, é considerado um avanço para a melhoria da gestão universitária, conforme Motta e Caldas (2011). Cardoso (2006) explica que antes de 2002, a existência de planos institucionais em universidades eram escassos no Brasil, e que a partir de determinado momento, se viram obrigadas a confeccioná-los. Por imperativo legal, as universidades passaram a adotar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que, de acordo com

Muriel (2006) e Machado (2008), trazem aperfeiçoamentos para a gestão das universidades.

Cardoso (2006) concluiu que as universidades elaboravam seus PDI apenas para atender a legislação, sob o receio de sofrer sanções. No entanto, com o tempo, pararam de enxergar o documento como uma mera burocracia, para incorporar em suas gestões, buscando melhoria a longo prazo dos serviços educacionais. Martins (2006) também compreende que o PDI é uma oportunidade para as instituições universitárias realizarem um bom diagnóstico organizacional e conhecer melhor suas vocações.

A definição de PDI, para Muriel (2006), é a de um plano, ou uma programação para o crescimento de uma instituição universitária, visando seu fortalecimento, a partir de planos de ação nas áreas administrativas e acadêmicas. Para a autora, o PDI vislumbra o desenvolvimento da instituição. Martins (2006) reforça essa ideia, ao afirmar que o PDI deve explicitar a relação do projeto pedagógico com as finalidades desejadas. A legislação que torna obrigatório o desenvolvimento do PDI é o Decreto Presidencial nº 5.773, de 2006 (BRASIL, 2006)

Apesar do PDI não ser sinônimo de planejamento estratégico, Cardoso (2006) entende que sua obrigatoriedade é positiva para as universidades criarem a cultura de planejamento, além de estimular os gestores a conhecerem ferramentas de gestão. Estudo de Silva (2013) aponta que as universidades estão passando a adotar estratégias no momento de elaboração de seus PDI, evidenciando que, a imposição legal contribuiu, para algumas instituições, em alguma intensidade, para uma visão mais técnica e menos amadora, da administração universitária.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada é considerada **qualitativa**, por se enquadrar nas prerrogativas de Creswell (2010), de buscar explorar e entender o significado que indivíduos ou conjunto de pessoas atribuem a um problema social. É caracterizada também como **descritiva**, pois descreveu sobre a existência de documentos de planejamento das universidades, sem a intenção de alterá-los.

Cooper e Schindler (2003) definem população como um conjunto de elementos sobre o qual se pretende compreender algum fenômeno. Considerando o objetivo da pesquisa, tem-se como população as Universidades Públicas Federais. Essas instituições foram selecionadas de modo intencional, por pertencerem a um projeto de pesquisa do CNPq. A seção dos resultados e discussões, no quadro 1, há o detalhamento nominal das 63 instituições existentes.

Para atender o objetivo, toda a população de 63 universidades tiveram seus documentos de planejamento institucional levantados, cuja compilação dos resultados ocorreu com referência ao ano de 2017. Conforme os referenciais bibliográficos utilizados na fundamentação teórica, a adoção de estratégia por uma universidade pode ser verificada a partir de seus documentos institucionais, em especial o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, exigido por legislações.

Documentos públicos e privados são os dois tipos de fontes de **dados documentais** utilizados na pesquisa qualitativa, que Creswell (2010) exemplifica como jornais, minutas de reuniões e relatórios oficiais para o

primeiro caso, e diários pessoais, cartas e e-mails para o segundo caso. Godoy (2006) esclarece que a análise de documentos pode contemplar memorandos, relatórios internos ou externos e documentos administrativos, fornecendo importantes informações para o estudo de caso.

Essa pesquisa utilizou a análise interpretativista durante a análise de dados, e conforme Creswell (2010), os pesquisadores procedem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem, não podendo ser separado de suas origens, história, contextos e entendimentos anteriores. Geralmente, a interpretação extrai significados dos dados, a partir de uma comparação dos resultados com as informações trabalhadas na literatura e teorias, sendo o que ocorreu para a elaboração da seção dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

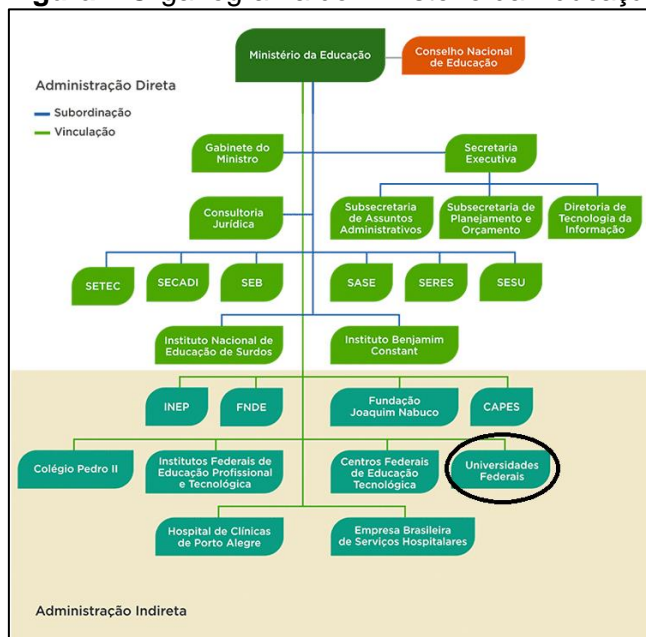
Esta seção apresenta os resultados, e, conseqüente discussões, dos dados coletados a partir das análises documentais, tendo por base os fundamentos teóricos.

4.1 UNIVERSIDADES PUBLICAS FEDERAIS EXISTENTES

As universidades públicas federais brasileiras são instituições criadas por leis federais. Configuram-se como autarquias, sendo uma personalidade jurídica de direito público, com identificação de um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ. Conforme Di Pietro (2012), as autarquias, como são as universidades públicas federais, possuem um regime jurídico de *pessoa pública administrativa*, detentora do poder de autoadministração.

Por serem universidades federais, pertencem a União, na esfera do Poder Executivo, vinculadas ao Ministério da Educação. Conforme figura 1, as instituições fazem parte da administração indireta do Ministério, pois este descentraliza as suas competências para outra pessoa jurídica, no caso, as universidades.

Figura 1 Organograma do Ministério da Educação.



Fonte: MEC (2019).

A vinculação das universidades públicas federais ao Ministério da Educação exige que os orçamentos de todas as instituições sejam contemplados nas leis orçamentárias anuais, que o Poder Executivo da União submete para aprovação no Congresso Nacional (BRASIL, 1988). Dessa forma, a Lei Orçamentária Anual – LOA da União, para o ano de 2018 (BRASIL, 2018) contemplou todas as universidades públicas federais existentes até o momento de sua aprovação, totalizando sessenta e três instituições, conforme a relação do quadro 1.

Quadro 1 Relação das universidades públicas federais brasileiras, por ordem alfabética de siglas

1. FURG - Fundação Universidade Federal do Rio Grande
2. UFABC - Fundação Universidade Federal do ABC
3. UFAC - Fundação Universidade Federal do Acre
4. UFAL - Universidade Federal de Alagoas
5. UFAM - Fundação Universidade do Amazonas
6. UFBA - Fundação Universidade Federal da Bahia
7. UFC - Universidade Federal do Ceará
8. UFCA - Universidade Federal do Cariri
9. UFCG - Universidade Federal de Campina Grande
10. UFCSPA - Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
11. UFERSA - Universidade Federal Rural do Semiárido
12. UFES - Universidade Federal do Espírito Santo
13. UFF - Universidade Federal Fluminense
14. UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul
15. UFG - Universidade Federal de Goiás
16. UFGD - Fundação Universidade Federal da Grande Dourados
17. UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora
18. UFLA - Universidade Federal de Lavras
19. UFMA - Fundação Universidade Federal do Maranhão
20. UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais
21. UFMS - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
22. UFMT - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso
23. UFOB - Universidade Federal do Oeste da Bahia
24. UFOP - Fundação Universidade Federal de Ouro Preto
25. UFOPA - Universidade Federal do Oeste do Pará
26. UFPA - Universidade Federal do Pará
27. UFPB - Universidade Federal da Paraíba
28. UFPE - Universidade Federal de Pernambuco
29. UFPEL - Fundação Universidade Federal de Pelotas
30. UFPI - Fundação Universidade Federal do Piauí
31. UFPR - Universidade Federal do Paraná
32. UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia
33. UFRB - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
34. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
35. UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro
36. UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte
37. UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco
38. UFRR - Fundação Universidade Federal de Roraima
39. UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
40. UFS - Fundação Universidade Federal de Sergipe
41. UFSB - Universidade Federal do Sul da Bahia

Quadro 1 Relação das universidades públicas federais brasileiras, por ordem alfabética de siglas

42. UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
43. UFSCAR - Fundação Universidade Federal de São Carlos
44. UFSJ - Fundação Universidade Federal de São João Del Rei
45. UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
46. UFT - Fundação Universidade Federal Tocantins
47. UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro
48. UFU - Universidade Federal de Uberlândia
49. UFV - Fundação Universidade Federal de Viçosa
50. UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
51. UNB - Fundação Universidade de Brasília
52. UNIFAL - Universidade Federal de Alfenas
53. UNIFAP - Fundação Universidade Federal do Amapá
54. UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá
55. UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo
56. UNIFESSPA - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
57. UNILA - Universidade Federal da Integração Latino-Americana
58. UNILAB - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
59. UNIPAMPA - Fundação Universidade Federal do Pampa
60. UNIR - Fundação Universidade Federal de Rondônia
61. UNIRIO - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
62. UNIVASF - Fundação Universidade Federal Vale do São Francisco
63. UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Fonte: Brasil (2018), p.01 a 03.

Os dados do quadro 1 evidenciam que algumas universidades são classificadas como fundações. Essa denominação possui coerência com a explicação de Di Pietro (2012) sobre a terminologia adotada. Além da denominação *autarquia*, algumas universidades se configuram como *fundações públicas*, que, para Di Pietro (2012, p. 497), o “[...] Poder Público que, ao instituir uma fundação, poderá outorgar-lhe personalidade de direito público, igual á da autarquia [...]”. No caso das universidades federais, seja *autarquia* ou *fundação*, possuem a mesma configuração jurídica.

As universidades públicas federais relacionados no quadro 1 não estão distribuídas equitativamente por regiões brasileiras, conforme dados da tabela 1.

Tabela 1 Distribuição das universidades públicas federais brasileiras por região.

Região	Número Absoluto	Percentual
SUDESTE	19	30%
NORDESTE	18	29%
SUL	11	17%
NORTE	9	14%
CENTRO OESTE	6	10%
TOTAL	63	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que 59% das universidades públicas federais estão concentradas nas regiões sudeste e nordeste, enquanto que as regiões sul, norte e centro-oeste são contempladas com 26, das 63 instituições existentes.

Não foi identificada relação dessa distribuição com o quantitativo populacional, ou fatores econômicos ou área geográfica.

4.2 A EXISTÊNCIA DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A confecção de um planejamento institucional para as universidades públicas federais foi estabelecido pelo Decreto Federal nº 3.860, de julho de 2001, que condicionava a avaliação institucional de desempenho individual a apresentação de um plano. O Decreto motivou os gestores universitários a iniciarem a prática do planejamento. Cinco anos mais tarde, a legislação de 2001 foi aperfeiçoada pelo Decreto Federal nº 5.773, de maio de 2006, que detalhou elementos mínimos que deveriam compor o plano. Conforme Muriel (2006), o documento do plano passou a ser denominado pelas instituições como Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, sendo visto como uma obrigatoriedade legal.

Apesar da obrigatoriedade legal, Muriel (2006) destaca em sua análise que o documento tem contribuído para o planejamento estratégico e gestão das universidades, tornando o PDI uma ferramenta estratégica para as instituições que o incorporam como um importante instrumento de gestão. Ao considerar os elementos mínimos estabelecidos pelo Decreto Federal nº 5.773/2006, observa-se que o PDI atende ao que foi discutido no referencial teórico, de que para ser estratégico, o planejamento deve contemplar toda a organização, com uma visão holística, ser elaborado pela alta administração hierárquica, além de possuir um horizonte de longo prazo, conforme indicaram Whittington (2006) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Dessa forma, foi realizado levantamento dos planejamentos institucionais das universidades elencadas no quadro 1, buscando em seus endereços eletrônicos, o documento que atendesse o Decreto Federal nº 5.773/2006. O levantamento nas 63 universidades indicou que os documentos são disponibilizados em endereços eletrônicos pelo órgão de planejamento das instituições, normalmente pró-reitorias de planejamento.

Apesar do Decreto Federal nº 5.773/2006 não estabelecer a nomenclatura, impondo apenas os elementos básicos, as universidades majoritariamente intitularam seus documentos como *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI*. A pesquisa dos documentos encontrou as situações apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 Situação dos PDI das universidades públicas federais entre fevereiro e abril de 2016.

UNIVERSIDADES	SITUAÇÃO DO PDI
UFRN	PDI vigente período 2010-2019
UFRR	PDI vigente período 2011-2016
UFBA, UFFS, UFMA, UFOPA, UFPR, UFT, UFTM, UFVJM e UNIRIO	PDI vigente período 2012-2016
UFV	PDI vigente período 2012-2017
UFC, UFMG, UFSCAR, UFAL, UFF, UFGD, UFRRJ, UNILA, UNILAB e UTFPR	PDI vigente período 2013 - 2017
UFMT	PDI vigente período 2013-2018
UFRPE	PDI vigente período 2013-2020

UNIVERSIDADES	SITUAÇÃO DO PDI
UFABC	PDI vigente período 2013-2022
UNIPAMPA	PDI vigente período 2014- 2018
UNIFESSPA	PDI vigente período 2014-2016
UNB	PDI vigente período 2014-2017
UFPB, UFPE, UFSJ e UNIR	PDI vigente período 2014-2018
UFCG e UFCSPA	PDI vigente período 2014-2019
FURG e UNIFEI	PDI vigente período 2015-2018
UFAC, UFERSA, UFES, UFMS, UFPI, UFSC e UNIFAP	PDI vigente período 2015-2019
UFPEL	PDI vigente período 2015-2020
UNIFAL	PDI vigente período 2016-2020
UFAM	Documento vigente não encontrado. Último PDI recente encontrado com vigência: 2006-2015
UFJF	Documento vigente não encontrado. Último PDI recente encontrado com vigência: 2009-2013
UNIVASF	Documento vigente não encontrado. Último PDI recente encontrado com vigência: 2009-2014
UFRB e UFS	Documento vigente não encontrado. Último PDI recente encontrado com vigência: 2010- 2014
UFU	Documento vigente não encontrado. Último PDI recente encontrado com vigência: 2010-2015
UFG, UFLA, UFOP, UFPA, UFRGS, UFSM e UNIFESP	Documento vigente não encontrado. Último PDI recente encontrado com vigência: 2011-2015
UFCA, UFOB, UFRA, UFRJ e UFSB	Documento não encontrado

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A situação dos planejamentos apresentados no quadro 2 indica que não foram encontrados, durante a pesquisa, PDI's de cinco universidades públicas federais, sendo a UFCA, UFOB, UFRA, UFRJ e UFSB. Excetuando a UFRJ, universidade mais antiga do Brasil, as demais são universidades recém criadas. Além da busca nos endereços institucionais, os termos *PDI* e *Plano de Desenvolvimento Institucional*, acrescidos da sigla da universidade, foram lançados no buscador *Google*, não se encontrando resultados satisfatórios para a pesquisa.

O levantamento indicou, também, conforme o quadro 2, que treze instituições apresentavam, à época da pesquisa, PDI sem prazo de vigência atualizado, sendo que o prazo do PDI da UFJF expirou em 2013, a das UFRB e UFS expiraram em 2014 e as UFAM, UFU, UFG, UFLA, UFOP, UFPA, UFRGS, UFSM e UNIFESP tiveram seus PDI com prazo expirado em 2015. Dentre essas instituições com o prazo do PDI expirado, algumas havia menção em notícias institucionais de que o próximo PDI estava em processo de elaboração, e em outras o prazo havia sido prorrogado por ato administrativo da gestão.

O termo *PDI*, enquanto título dos documentos de planejamento institucional foi majoritário durante o levantamento. Ocorreram outras situações peculiares que mereceram atenção, por apresentar títulos em documentos ou informações que indicavam haver relação com o planejamento estratégico da instituição, sendo:

- UFCA: PDI não foi localizado, no entanto endereços institucionais apresentaram informações detalhadas sobre *Planejamento Estratégico Institucional - PEI*;
- UFPE: além do PDI, foi localizado também o documento *Plano Estratégico Institucional UFPE 2013-2027*;
- UFRR: além do PDI, foi localizado informações avulsas em endereços institucionais sobre o *Mapa Estratégico*, bem como uma figura intitulada *Mapa Estratégico UFRR 2015 a 2025*;
- UFSM: PDI não foi localizado, no entanto foi encontrado um documento com características de planejamento estratégico intitulado *Plano de Gestão 2014-2017 UFSM*;
- UFT: além do PDI, foi encontrado um documento intitulado *Planejamento Estratégico 2014-2022 da Universidade Federal de Tocantins*.

5 CONCLUSÃO

Este artigo analisou a existência de PDI nas universidades públicas federais brasileiras, tendo alcançado seu objetivo ao levantar os documentos institucionais de todas as universidades existentes no momento da pesquisa, em um total de 63 instituições.

O que se observou durante o levantamento foi a predominância dos pressupostos das escolas de Design e do Planejamento explanados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), especialmente pelo caráter prescritivo dos planejamentos universitários, que delineiam planos, bem como o caráter de longo prazo, como indicado por Whittington (2006) na abordagem clássica sobre os estudos de estratégia.

O levantamento possibilitou concluir, também, que a legislação que regulamentou o exercício de se planejar nas universidades (BRASIL, 2006), de fato teve efeito positivo, ao se verificar a existência de planos de desenvolvimento institucionais na maior parte das universidades públicas federais existentes no Brasil. É a oportunidade para se consolidar a cultura do planejamento, conforme preconiza Martins (2006) e Cardoso (2006).

Foi constatado, também, universidades que não possuíam planos de desenvolvimento institucional vigentes à época da pesquisa, no entanto, em menor quantitativo de instituições. Houve casos que, apesar de não possuírem um documento intitulado PDI, possuíam planejamento institucionalizado em documento com outra terminologia.

A pesquisa possibilitou visualizar o panorama da existência de planos de desenvolvimento institucionais das universidades no Brasil, e recomenda, como proposição de outros estudos, a análise do processo de elaboração dos

planejamentos, a consistência qualitativa de cada plano e a implementação dos planejamentos pelas instituições.

REFERÊNCIAS

BRASIL, *Decreto nº 5.773, de 9 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 seqüenciais no sistema federal de ensino. Acesso em 02 jan. 2016. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>

BRASIL, *Lei nº 13.587, de 02 de janeiro de 2018*. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2018. Anexo V - Detalhamento dos créditos orçamentários do Poder Executivo – Ministério da Educação. Acesso em: 06. fev. 2019. Disponível em:
<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/orcamentos-aneais/2018/loa-2018/volume_v.pdf>

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, de 05 de outubro de 1988. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.

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

CARNEIRO, Ricardo. O desenvolvimento revisitado. *São Paulo em Perspectiva*, v. 20, n. 3, jul./set. 2006, p. 73-82.

CHANDLER, Alfred Du Pont. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The MIT Press, 1990.

CHANG, Há-Joon. *Chutando a escada: a estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica*. São Paulo: Editora Unesp, 2002.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 25.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DRÈZE, J.; DEBELLE, J. *Concepções da Universidade*. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

FURTADO, Celso. O subdesenvolvimento revisitado. *Economia e Sociedade*, v. 1, ago. 1992, p. 5-19.

HUNT, T. K. *História do pensamento econômico*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KRETZER, Jucélio. Sistemas de inovação: as contribuições das abordagens nacionais e regionais ou locais. *Ensaio FEE*. Porto Alegre, v. 30, n. 2, p. 863-892, dez. 2009.

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

MARTINS, Carlos Benedito. Uma reforma necessária. *Educação e Sociedade*, p. 1001-1020, v. 27, n. 96, Especial, out. 2006.

MEC, Ministério da Educação. *Estrutura Organizacional do MEC*. Acesso em 06. fev. 2019. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/images/stories/conteudos/estrutura-organizacional-mec-2015.png>>

MEYER JUNIOR, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, J. Patrick. (Org.). *Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária*. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2011.

MURIEL, Roberta. *Plano de desenvolvimento institucional – PDI: análise do processo de implantação*. Brasil: Editora Hoper, 2006.

OLIVEIRA, T. Origem e memória das universidades medievais: a preservação de uma instituição educacional. *Revista Varia História*, Belo Horizonte, v. 23, n. 37, p. 113-129, jan./jun. 2007.

SGUISSARDI, Valdemar. O desafio da educação superior no Brasil: quais são as perspectivas? In: SGUISSARD, Valdemar. (Org.). *Universidade brasileira no Século XXI*. São Paulo: Corez, 2009.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas Silva. *Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras*. 2013. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

UFAL, Universidade Federal de Alagoas. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017*. Maceió, 2013. Acesso em: 26.02.2016. Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/transparencia/institucional/plano-de-desenvolvimento/2013-2017/view>>

UFAL, Universidade Federal de Alagoas. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Maceió, 2016. Acesso em: 26.06.2016. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=55508775>>

UFC, Universidade Federal do Ceará. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017*. Fortaleza, 2013. Acesso em: 26.02.2016. Disponível em: <http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/plano_desenvolvimento_institucional/pdi_ufc_2013-2017.pdf>

UFC, Universidade Federal do Ceará. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Fortaleza, 2016. Acesso em: 26.06.2016. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=55544476>>

UFCA, Universidade Federal do Cariri. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Juazeiro do Norte, 2016. Acesso em: 29.04.2016. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=55206367>>

UFES, Universidade Federal do Espírito Santo. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019*. Vitória, 2015. Acesso em: 29.02.2016. Disponível em: <http://www.proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi_-_2015-2019_1.88mb_.pdf>

UFES, Universidade Federal do Espírito Santo. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Vitória, 2016. Acesso em: 26.06.2016. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=55205975>>

UFF, Universidade Federal Fluminense. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017*. Niterói, 2012. Acesso em: 29.02.2016. Disponível em: <http://www.pdi.uff.br/images/PDI_2013-2017/PDI_UFF_2013-2017.pdf>

UFF, Universidade Federal Fluminense. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Niterói, 2016. Acesso em: 26.06.2016. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=55208269>>

UFOPA, Universidade Federal do Oeste do Pará. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016*. Santarém, 2013. Acesso em: 23.02.2016. Disponível em: <<http://www.ufopa.edu.br/arquivo/portarias/2015/PDI20122016.pdf>>

UFOPA, Universidade Federal do Oeste do Pará. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Santarém, 2016. Acesso em: 26.06.2016. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=55612262>>

UFRR, Fundação Universidade Federal de Roraima. *Mapa Estratégico UFRR – 2015-2025*. Boa Vista, 2016b. Acesso em: 23.02.2016. Disponível em: <<http://proplan.ufrr.br/images/maoa%20rgv%20sem%20borda.png>>

UFRR, Fundação Universidade Federal de Roraima. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Boa Vista, 2016a. Acesso em: 26.06.2016. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=55187030>>

UFSM, Universidade Federal de Santa Maria. *Plano de Gestão UFSM 2014-2017*. Santa Maria, 2014. Acesso em: 12.05.2016. Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/1013162-Plano-de-Gestao-resumido/>>

UFSM, Universidade Federal de Santa Maria. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Santa Maria, 2016. Acesso em: 26.06.2016. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=55495642>>

UNB, Fundação Universidade de Brasília. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2017*. Brasília, 2014. Acesso em: 29.02.2016. Disponível em: <<http://www.unb.br/noticias/downloads/PDI.2014-2017.pdf>>

UNIFAL, Universidade Federal de Alfenas. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020*. Alfenas, 2015. Acesso em: 29.02.2016. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/sites/default/files/proplan/PDI%20com%20a%20Resolu%C3%A7ao%20e%20com%20anexos.pdf>>

UNIFAL, Universidade Federal de Alfenas. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Alfenas, 2016. Acesso em: 26.06.2016. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=55196548>>

UNIFAP, Fundação Universidade Federal do Amapá. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019*. Macapá, 2015. Acesso em: 23.02.2016. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/pdi/files/2009/08/PDI-2015-2019-UNIFAP.pdf>>

UNIFAP, Fundação Universidade Federal do Amapá. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Macapá, 2016. Acesso em: 26.06.2016. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=55208489>>

UNIFEI, Universidade Federal de Itajubá. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2018*. Itajubá, 2015. Acesso em: 29.02.2016. Disponível em: <<http://www.unifei.edu.br/files/anexos/PDI.pdf>>

UNIFEI, Universidade Federal de Itajubá. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Itajubá, 2016. Acesso em: 26.06.2016. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=55208736>>

UNIRIO, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016*. Rio de Janeiro, 2011. Acesso em: 29.02.2016. Disponível em: <<http://www.unirio.br/arquivos/noticias/PDI%202012-2016-versao-final.pdf>>

UNIRIO, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. *Relatório de Gestão do Exercício 2015*. Rio de Janeiro, 2016. Acesso em: 26.06.2016. Disponível em:
<<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=55437923>>

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WOODS JR. Thomas E. *Como a Igreja Católica construiu a civilização Ocidental*. São Paulo: Quadrante, 2008.