



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL SOB A PERSPECTIVA DOS MODELOS GERENCIAL E SOCIETAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Tatiana Cardoso Teixeira Viana - UNIFAL

Gabriel Gerber Hornink - UNIFAL

Tomás Dias Sant'ana - UNIFAL

Resumo: O planejamento estratégico nas universidades vem se destacando como ação primordial para o desenvolvimento de uma gestão eficiente e, neste âmbito, a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é seu principal mecanismo. O PDI é uma exigência legal, entretanto, deve ser visto como uma oportunidade da universidade parar, refletir e planejar seu desenvolvimento e crescimento. Objetivou-se neste trabalho descrever e analisar o processo de elaboração do PDI em uma Universidade Federal, elaborado com fundamento teórico nos modelos gerencial, com foco no planejamento estratégico, e societal de Administração Pública. Trata-se de pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, elaborada por meio do método pesquisa-ação. Verificou-se que o PDI da Universidade pesquisada foi elaborado conciliando ferramentas dos modelos gerencial e societal de Administração Pública, na medida em que utilizou de ferramentas de gestão eficientes e com foco nos resultados, mas com ampla participação da comunidade acadêmica.

Palavras chave: Planejamento estratégico, mecanismos de tomada de decisão, participação, plano de desenvolvimento institucional.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1. Introdução

No Brasil, as Universidades Federais são órgãos da Administração Pública Indireta do Poder Executivo da União. Assim, estão submetidas aos princípios e regras que regem a Administração Pública Federal, destacando-se a observância do princípio da eficiência. O princípio da eficiência foi inserido no art. 37 da Constituição da República de 1988, por meio da Emenda Constitucional nº 19/98, que traçou as principais normas jurídicas da chamada Reforma do Estado, que buscou introduzir um novo modelo de administração pública: o gerencialismo.

Entende-se que a busca pela eficiência de um órgão público associa-se à atividade de planejamento por ele realizada, sendo que as Universidades Federais tem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como maior vetor.

O PDI das Universidades Federais, mais do que o cumprimento de uma obrigação legal exigida pelo Decreto nº 5.773/2006, que 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, deve ser entendido como o instrumento de planejamento e gestão que considera a identidade da universidade no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, os seus valores e a sua visão de futuro, materializados nos objetivos estratégicos e suas respectivas metas.

O processo de elaboração e implantação do PDI deve ser dinâmico e periódico, ocorrendo a cada 5 anos, e sua construção deve partir de um processo de avaliação (passado e presente) e planejamento com foco no futuro, traçando diretrizes para seu desenvolvimento acadêmico, organizacional e físico.

O presente trabalho pretende descrever e analisar o processo de elaboração do PDI em uma Universidade Federal, elaborado com fundamento teórico nos modelos gerencial, com foco no planejamento estratégico, e societal de Administração Pública.

2. Referencial teórico.

O Estado moderno surge como uma organização absolutista fundamentada no poder do monarca adotando um modelo patrimonialista de administração pública na medida em que não havia distinção entre o patrimônio do governante e o patrimônio do Estado. A nobreza usufruía de todos os privilégios proporcionados pelas finanças do Estado. Com a queda da monarquia absoluta e a implementação de modelos democráticos surge a necessidade de adoção de um outro modelo de administração pública.

O modelo burocrático de administração pública foi implementado na segunda metade do século XIX visando combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

tendo como principais características a profissionalização do serviço público, o formalismo e a centralização (MATIAS-PEREIRA, 2008, 111). Ao verificar que suas atividades se concentravam muito mais nos meios do que nos seus fins, o Estado busca uma nova gestão pública eficiente e com foco nos resultados. Assim, a reforma da gestão pública busca uma transição do Estado burocrático para o Estado gerencial no final do século XX.

No Brasil, a reforma gerencial do Estado foi implantada mais fortemente na década de 1990, aliando uma política de ajuste fiscal e redução dos gastos públicos à busca por uma Administração Pública mais eficiente, ou seja, que possa planejar suas ações de modo a atingir melhores resultados com menor custo.

Segundo Bresser-Pereira (1998a), além de se reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, a reforma também deveria transformar o modelo de administração pública vigente. As duas outras dimensões do processo de reforma – a cultural e a gestão – se direcionavam para essa questão e auxiliaram na implementação da administração pública gerencial. No que se refere à dimensão cultural, Bresser-Pereira apontou a necessidade de transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial.

Já a dimensão gestão deveria ser explorada pelos administradores públicos, que colocariam em prática idéias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, “criticamente” adaptadas ao setor público, tais como os programas de qualidade e a reengenharia organizacional. (PAES DE PAULA, 2005, 38)

Contudo, com os debates realizados durante o processo de redemocratização do país, que culminou com a promulgação da Constituição da República de 1988, surge uma outra vertente de reflexão teórica sobre a reforma do Estado: a visão societal de administração pública, “intimamente relacionada com a criação de espaços públicos de negociação e espaços deliberativos” (PAES DE PAULA, 2005, 40). Assim, o gerencialismo no Brasil recebeu várias críticas dos teóricos defensores do modelo societal de administração pública, por associa-lo à ideia de Estado mínimo e de uma política econômica liberal, na medida em que buscava implantar mecanismos de gestão típicos das instituições privadas. No modelo societal de Administração Pública, o administrador deve ser um interlocutor entre o Estado e a sociedade, buscando efetivar o processo democrático de tomada de decisões. “Comunidade, sociedade civil e cidadania são conceitos centrais ao modelo. Também o são, a virtude cívica, a participação e o envolvimento, bem como, o serviço público como extensão da cidadania” (SALM e MENEGASSO, 2009, 108).

Paes de Paula indica as três dimensões fundamentais para a construção de uma gestão pública democrática:

- 1) a dimensão econômico-financeira, que se relaciona com os problemas do âmbito das finanças públicas e investimentos estatais, envolvendo questões de natureza



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

fiscal, tributária e monetária; 2) a dimensão institucional-administrativa, que abrange os problemas de organização e articulação dos órgãos que compõem o aparato estatal, como as dificuldades de planejamento, direção e controle das ações estatais, e a questão da profissionalização dos servidores públicos para o desempenho de suas funções; 3) a dimensão sociopolítica, que compreende problemas situados no âmbito das relações entre o Estado e a sociedade, envolvendo os direitos dos cidadãos e sua participação na gestão (PAES DE PAULA, 2005, 40).

Enquanto o modelo gerencial preocupa-se mais com as dimensões econômica-financeira e institucional-administrativa do Estado, o modelo societal preocupa-se predominantemente com a dimensão sociopolítica. Assim, o desafio do administrador público contemporâneo é aliar o modelo gerencial ao modelo societal, buscando realizar um planejamento estratégico com foco nos resultados, com maior eficiência e economicidade em relação ao uso dos recursos públicos, estabelecendo as políticas de forma participativa e democrática, envolvendo, no processo de deliberação, todos os atores sociais atingidos pela políticas públicas a serem estabelecidas.

Na gestão de uma Universidade pública, o mesmo propósito deve ser perseguido por meio de um Plano de Desenvolvimento Institucional elaborado com técnicas de planejamento estratégico eficientes, buscando definir metas e objetivos que visem à excelência na gestão universitária, do mesmo modo que garanta a participação de toda a comunidade acadêmica envolvida, possibilitando maior transparência e legitimidade no processo de tomada de decisão.

Drucker (1998) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. Neste sentido, ainda, segundo Drucker, planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas, não é uma previsão de resultados e não se trata de decisões futuras, mas de decisões atuais que podem comprometer futuras decisões.

Assim, o Planejamento Estratégico constitui um processo essencial, contínuo e dinâmico através do qual uma organização, define (e redefine) sua missão, sua visão, seus valores, seus objetivos e suas metas, seleciona as estratégias e meios para atingí-las em um determinado período de tempo, por meio de constante interação com o ambiente externo. Existem diversas técnicas que auxiliam a elaboração do planejamento estratégico, entre elas, pode-se citar a Matriz de SWOT cujo objetivo é realizar uma análise do ambiente interno e externo da organização. No ambiente interno devemos levantar as forças e fraquezas e no ambiente externo quais são as oportunidades e ameaças.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Nos últimos anos, as universidades públicas brasileiras passaram a utilizar o planejamento estratégico como instrumento de gestão universitária, muitas vezes aliado ao Plano de Desenvolvimento Institucional, instrumento obrigatório que até pouco tempo era construído apenas para cumprir uma exigência legal. A falta de planejamento estratégico tem levado os gestores das universidades públicas brasileiras a dedicar maior parte de seu tempo na solução de problemas do dia-dia, em detrimento de projetos de desenvolvimento institucional.

Segundo Estrada (2000) as principais dificuldades para implementação do planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras são: falta de conhecimento sobre planejamento estratégico, falta de cultura para o planejamento, falta de vontade política, falta de preparo administrativo dos dirigentes, falta de poder político do Pró-Reitor de planejamento, falta de execução de todas as etapas do modelo adotado, complexidade da estrutura universitária, descompasso nos mandatos de Reitor e diretores; falta de quantificação e especificação das ações e falta de controle e avaliação das ações.

Neste sentido, a construção de um planejamento estratégico como um processo institucional integrado, participativo e contínuo, que não se resume apenas a um modelo concebido, mas uma prática organizacional essencial para a mudança da cultura de planejamento nas universidades públicas brasileiras.

3. Metodologia

Trata-se de pesquisa qualitativa envolvendo um estudo de caso, que segundo Gil exige “competência para analisar e interpretar dados sem o auxílio de testes estatísticos que conferem tranquilidade aos pesquisadores que realizam pesquisas experimentais e levantamentos” (GIL, 2009, 8).

A presente pesquisa foi elaborada pelo método de pesquisa-ação, tendo em vista a participação efetiva dos autores na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional relatado. Na pesquisa-ação “planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação” (TRIPP, 2005, 446). Assim, a investigação científica alia-se à gestão a fim de aprimorar e analisar o processo de elaboração de um importante instrumento de planejamento e tomada de decisões na Universidade.

Após o reconhecimento da situação pesquisa, ou seja, a necessidade de elaboração do PDI, sem que houvesse nenhuma metodologia anterior a ser seguida, optou-se por elaborá-lo de forma participativa, considerando o modelo societal de Administração Pública. A interação dos autores no processo de elaboração e, posteriormente, de aplicação do PDI foi efetiva, sendo um deles presidente e outro



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

membro da comissão responsável pela elaboração do PDI e o terceiro responsável geral pelo Planejamento na Universidade.

De acordo com TRIPP, “em termos de desenvolvimento profissional e organizacional, a pesquisa-ação é mais eficiente quando ela se expande como uma rede (vertical e horizontalmente) por toda a organização” (TRIPP, 2005, 455). Conforme se demonstrará no estudo de caso, o processo de elaboração do PDI foi elaborado em rede, atingindo todos os órgãos da Universidade.

Os dados primários coletados são produtos das ações realizadas por todos os atores envolvidos no processo de elaboração do PDI, tais como os gerados por meio de respostas aos questionários disponibilizados a todos os membros da comunidade acadêmica, discussões registradas em atas das reuniões e a redação do documento de forma participativa por meio de ferramentas de gestão que facilitaram a fase de escrita do PDI, conforme se demonstrará a seguir.

4. Estudo de caso e resultados: O processo de elaboração participativa do PDI em uma universidade federal.

A Universidade objeto do estudo possui 99 anos, duas unidades educacionais na cidade sede e dois campus avançados em outras cidades, implantados em 2009, 32 cursos de graduação nas mais diversas áreas, 12 programas de pós-graduação, sendo 12 em nível de mestrado e 3 em nível de doutorado, 6.897 alunos e 650 servidores (professores e técnicos administrativos em educação).

O processo para o desenvolvimento do PDI de uma Universidade deve ser resultado do trabalho colaborativo da comunidade acadêmica e possibilitar a construção das diretrizes para as atividades desenvolvidas na instituição.

Para o trabalho desenvolvido neste estudo de caso, desenvolveu-se um caminho progressivo de participação da comunidade, uma vez que seria a primeira experiência mais colaborativa e aberta de construção do PDI.

A organização dos trabalhos do PDI se deu a partir da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional (Proplan) a qual possui atribuição formal de tal coordenação e organização.

Iniciaram-se os trabalhos com discussões e levantamento de dados junto a reitoria e as pró-reitorias, seguido pelo envolvimento dos diretores das unidades acadêmicas e administrativas e, sequencialmente, para uma comissão de trabalho, composta por representantes de todas as pró-reitorias e unidades, sendo que, ao longo de todo trabalho, houve diversas consultas públicas para toda comunidade, além de evento de divulgação em ambiente virtual aberto para toda comunidade.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Essa metodologia de trabalho, utilizada para a construção do PDI, representou uma inovação para a Universidade, marcando um período de discussões e definições dos caminhos futuros.

Desde o início das atividades, utilizaram-se ferramentas de comunicação digitais que visaram à transparência do projeto, além de propiciar espaço e meios para que a comunidade pudesse se manifestar e prestar informações.

A comissão de acompanhamento e orientação para elaboração do PDI se constituiu a partir do princípio da participação da comunidade acadêmica, incluindo: o Reitor e o Vice-reitor, representantes das pró-reitorias e das unidades acadêmicas e dos *campi*, os diretores do Núcleo de Tecnologia da Informação, do Centro de Educação à Distância, do Diretório de Registro Geral e Controle Acadêmico e Biblioteca, dois representantes dos estudantes de graduação, um representante dos estudantes de pós-graduação e dois representantes dos servidores técnico-administrativos em educação.

As atribuições da comissão para elaboração do PDI foram discutidas em reuniões com o reitor e pró-reitores, definindo-se:

- Orientar as unidades acadêmicas nos trabalhos para desenvolvimento do PDI;
- Conduzir as atividades dos trabalhos de desenvolvimento e acompanhamento;
- Organizar os eventos relacionados com o desenvolvimento do PDI;
- Gerir os documentos dos trabalhos para desenvolvimento do PDI;
- Trabalhar, a partir do documento base e das contribuições da comunidade, na redação do documento do PDI;
- Avaliar o processo de desenvolvimento do PDI.

Com relação ao cronograma das atividades, devido ser esta uma proposta inovadora, no âmbito da universidade, o mesmo necessitou alterações ao longo de seu desenvolvimento, flexibilizando-se perante a realidade e o tempo da Instituição.

Apresenta-se na Figura 1 o cronograma geral das atividades, sendo que se organizou o mesmo nos seguintes eixos:

Organização: organização das atividades para desenvolvimento do PDI;

Comunicação: ações relacionadas com a divulgação dos trabalhos/eventos;

Orientação: ações que forneceram subsídios que orientarão os trabalhos do PDI;

Diagnóstico: ações que forneceram informações da Universidade que foram importantes para a construção do PDI, principalmente seus objetivos e metas;

Direcionamento: esse eixo possuiu forte relação com o eixo de orientação e diagnóstico, sendo composto por ações para a definição dos objetivos e metas que direcionaram as ações no PDI;

Registro: ações para registro documental ao longo dos trabalhos do PDI;

Operacional: ações que possibilitarão a execução e acompanhamento do PDI.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Figura 1. Cronograma inicial das atividades para construção do PDI.



Os trabalhos para o PDI se iniciaram pela construção de um documento base, pelas pró-reitorias, tendo como referência os eixos norteadores do PDI estabelecidos no artigo 16 do Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006.

O documento base foi importante para estabelecer alguns parâmetros e caminhos para a comissão de trabalho do PDI, delineando os eixos de construção do mesmo e fornecendo dados sobre a gestão universitária, tanto no âmbito administrativo quanto acadêmico. Seria extremamente complexo iniciar os trabalhos com a comissão, que possuiu cerca de 30 titulares e 30 suplentes, sem algo que orientasse o trabalho.

A cronologia resumida dos eventos pode ser observada no Quadro 1.

Quadro 1. Cronologia dos eventos.

| Ações | Período | Envolvidos |
|--|------------|--|
| Embasamento conceitual e elaboração do cronograma prévio. | 1 semestre | Reitor e Pró-Reitores. |
| Levantamento inicial sobre missão, visão e valores junto às Pró-Reitorias. | 1 semestre | Reitor e Pró-Reitores, com consulta eletrônica à comunidade acadêmica. |
| Elaboração do documento base, partindo das orientações do MEC. | 1 semestre | Reitor e Pró-Reitores, diretores, comunidade acadêmica. |
| Embasamento conceitual sobre planejamento estratégico e análise SWOT. | 2 semestre | Reitor, Pró-Reitores, diretores e comunidade acadêmica. |



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

| | | |
|--|-----------------|--|
| Constituição da comissão de trabalho. Constituição dos grupos de trabalho por área estratégica. | 2 semestre | Reitor, representantes: das pró-reitorias, unidades (acadêmicas e administrativas), técnicos e estudantes. |
| Definição da missão, visão, valores e objetivos estratégicos. | 2 - 4 semestre | Membros da comissão e diretores das unidades. |
| Definição das metas, indicadores e fechamento do texto e submissão para discussão e deliberação no Conselho Universitário (Consuni). | 5 - 6 semestres | Membros da comissão e diretores das unidades, Conselho Universitário. |

Observa-se no Quadro 1 a sequência das atividades, iniciando pelas reuniões entre Reitor e Pró-Reitores e gradativo aumento da participação das diferentes representatividades.

As reuniões entre Reitor e Pró-Reitores possibilitaram a definição dos caminhos iniciais para construção do PDI, assim como para fundamentarem conceitualmente os trabalhos do PDI, do ponto de vista da gestão estratégica.

Durante o primeiro semestre, realizou-se o levantamento junto aos Pró-Reitores, bem como uma comparação com outros PDIs, sobre os pontos fundamentais relacionados com a missão, visão e valores, a partir do qual se elaborou um questionário eletrônico de avaliação que indicaria a visão atual da comunidade universitária, assim como as ansiedades e demandas.

A partir da aprovação do questionário sobre a missão, visão e valores junto ao Reitor e Pró-Reitores, iniciaram-se formalmente as atividades de construção do PDI junto à comunidade universitária. Para tanto, convocou-se uma reunião com os diretores das unidades para apresentar a metodologia inicial e o formulário de investigação. Após, o questionário foi disponibilizado para que toda a comunidade acadêmica pudesse respondê-lo.

Responderam ao questionário 191 participantes, sendo 76% da sede, 14% de um dos *campi* avançados e 9% do outro *campus* avançado. Destes respondentes, 28% foram professores, 17% técnico-administrativos em educação, 46% de estudantes e 17 % demais vínculos.

Este foi o primeiro instrumento para manifestação pela comunidade com relação a um planejamento nesta Universidade, assim, considera-se que foi uma participação inicial significativa, que foi aumentando gradativamente, conforme será apresentado na análise ambiental.

Nesse levantamento, indicou-se quais pontos deveriam ser indicados na missão da Universidade, destacando-se a qualidade do ensino, a relação com a comunidade



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

externa, o desenvolvimento de inovações tecnológicas e da sustentabilidade, propiciando a formação de indivíduos reflexivos e críticos.

Com relação aos valores, o mais valorizado foi o comprometimento com a formação dos estudantes (97% de repondentens), a ética (91%) e o respeito ao próximo (87%).

Sobre o futuro da Universidade, foi mais valorado o fortalecimentos dos *campi* existentes (88%), reconhecimento pela qualidade dos cursos de graduação (86%) e pós-graduação (82%).

Sobre as expansões, a comunidade considerou mais importante o aumento no número de cursos de mestrado (70%) e doutorado (70%).

Sequencialmente, iniciaram-se os trabalhos para desenvolvimento do instrumento de avaliação do ambiente externo (oportunidade e ameaças) e interno (forças e fraquezas), utilizando-se na análise SWOT.

Para construção do instrumento de avaliação SWOT, realizou-se um pré-levantamento em cada pró-reitoria, sendo que cada pró-reitor ou adjunto deveria organizar reuniões em sua pró-reitoria, organizando os dados e postando em um formulário eletrônico para a Proplan.

Organizaram-se e sistematizaram-se os dados enviados no pré-levantamento em um único instrumento e validado pelos envolvidos para posterior liberação como formulário eletrônico no *site* do PDI no portal da Universidade, com ampla divulgação para participação pela comunidade.

Ressalta-se que todos os levantamentos eletrônicos se utilizou o sistema de formulário do *google docs*, o que agilizou a criação do mesmo, assim como a sistematização dos dados e a geração dos gráficos resumo, possibilitando o compartilhamento dos resultados (*online*) com os envolvidos.

Uma vez determinada a metodologia básica e cronograma, ocorreu um seminário aberto à comunidade, realizado na sede com transmissão simultânea aos demais *campi*, apresentando a metodologia de trabalho e cronograma, incluindo uma palestra sobre as experiências da UFSCar no desenvolvimento de seu PDI. Este evento objetivou dar maior clareza para a comunidade do PDI e de seu processo de construção.

Após o evento, concluiu-se o formulário da análise ambiental e iniciou-se a coleta de dados, sendo que o mesmo poderia ser respondido individualmente ou em grupo. Destaca-se que houve reunião com os diretores das unidades e *campi*, para apresentar o instrumento e incentivar que as unidades se reunissem para discutir as questões da avaliação.

Os *campi* fora da Sede organizaram reuniões com seus servidores para discutir os pontos da análise SWOT, para posteriormente postar no sistema.

O Pró-Reitor da Proplan e seu adjunto ficaram a disposição para participar dos encontros nas unidades e explicar com maiores detalhes a metodologia do PDI, assim



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

como sobre a análise ambiental. Em algumas reuniões requisitaram a presença de membros da Proplan.

A análise ambiental teve 377 envios de respostas, sendo 358 envios individuais e 19 envios em grupo, totalizando 519 participantes, sendo 62% da Sede e 38% dos demais *campi*.

Com relação ao vínculo, apresentaram-se: 37% de professores; 20% de técnico-administrativos em educação; 44% de estudantes e 5% de outros vínculos.

Percebe-se que, ao longo do trabalho, houve um processo de ampliação da participação da comunidade, resultando em dados mais condizentes com a realidade da Universidade, ampliando o aspecto democrático.

Apresenta-se no Quadro 2 alguns dos resultados obtidos por meio dessa análise, a partir do qual se possibilitou a identificação dos pontos fortes (como corpo docente, inclusão social e qualidade dos cursos), assim como os deficientes (infraestrutura geral, descentralização administrativa e gestão ambiental).

Quadro 2. Percentuais de respostas aos principais parâmetros avaliados na análise ambiental SWOT.

| Parâmetro | Muito bom | Bom | Regular | Precisa melhorar | Precisa melhorar muito |
|--|------------------|------------|----------------|-------------------------|-------------------------------|
| Qualidade nos cursos que oferece | 42 | 45 | 5 | 7 | 1 |
| Infraestrutura para atividades de ensino | 20 | 34 | 18 | 13 | 14 |
| Infraestrutura para atividades de pesquisa e extensão | 12 | 28 | 21 | 21 | 6 |
| Corpo docente | 44 | 45 | 5 | 4 | 1 |
| Inclusão social por meio do acesso pelo ENEM e das ações de assistência estudantil | 32 | 41 | 14 | 8 | 3 |
| Organização administrativa e descentralização às unidades acadêmicas | 19 | 36 | 22 | 11 | 9 |
| Política de bem estar da comunidade universitária | 9 | 16 | 23 | 27 | 24 |
| Gestão ambiental dos <i>campi</i> | 11 | 22 | 26 | 21 | 18 |



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Também se consultou sobre a prioridade de algumas ações, que estão apresentadas, parcialmente, no Quadro 3, no qual se percebe uma demanda pelos cursos de pós-graduação e ampliação de espaços físicos para pesquisa, extensão ou ensino.

Percebe-se, também, um interesse dos respondentes por ações relacionadas diretamente com o bem estar dos indivíduos, como ações culturais e esportivas, assim como o acesso aos computadores e internet, seja para uso acadêmico ou relacionado.

A partir dos resultados das avaliações sobre missão, visão e valores e análise ambiental, elaboraram-se relatórios que serviram como base para os trabalhos da comissão.

Quadro 3. Percentuais de respostas às principais prioridades avaliadas a partir da análise ambiental.

| Parâmetro | aixa | édia | lta | Em ergencial | ão sei |
|--|------|------|-----|-----------------|--------|
| Ampliação no número de cursos de graduação | 1 | 0 | 0 | 4 | |
| Ampliação no número de cursos de pós-graduação | | 2 | 8 | 12 | |
| Ampliação do espaço físico | | 6 | 7 | 39 | |
| Ações culturais e esportivas | | 3 | 3 | 24 | |
| Ampliação do acesso a computadores e internet | 0 | 3 | 9 | 34 | |

Os relatórios das avaliações foram fundamentais para a divisão dos objetivos estratégicos em cinco áreas: gestão universitária, qualidade de vida, ensino, pesquisa e extensão. Ressalta-se que as cinco áreas estão interligadas, influenciando-se mutuamente.

A partir desses dados, discutiu-se a concepção prévia da missão, visão e valores da Universidade, que se consolidou em um encontro de um dia de trabalho com o reitor e todos diretores, pró-reitores e membros da comissão de elaboração do PDI.

Após esse encontro, sistematizaram-se diversos encontros da comissão, inicialmente convocando-se todos envolvidos e, a partir da consolidação da missão, visão, valores e objetivos, em grupos, separados pelas áreas temáticas dos objetivos estratégicos.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Todos os resultados consolidados por etapas eram divulgados no ambiente virtual Moodle e no *site* do PDI da Universidade, assim como divulgados em forma de notícias nos boletins informativos da Universidade.

Ressalta-se que todo trabalho pré-comissão e da comissão do PDI foram registrados no ambiente virtual Moodle da Universidade, com acesso aberto para toda comunidade, garantindo a transparência do processo de planejamento.

Uma vez consolidados os objetivos, os membros da comissão apresentaram para suas unidades os resultados do trabalho e realizaram o levantamento das metas para os mesmos.

Para consolidação das metas, os membros da comissão foram divididos em grupos por áreas estratégicas e um grupo redator, responsável pela elaboração final do documento, e trabalharam sistematizando os resultados das discussões levantadas por cada membro em sua unidade e apresentando os resultados para discussão e fechamento pela comissão.

Após consolidação das metas, os grupos trabalharam na construção dos indicadores e ferramentas para acompanhamento dos indicadores e finalização como documento que foi apresentado para discussão no Conselho Universitário (Consuni), órgão máximo de deliberação da Instituição.

Após várias reuniões, relatorias do documento e solicitações de modificações pelo Consuni, o documento final fora aprovado e publicado para comunidade.

5. Considerações finais.

Diante do relato de caso acima apresentado pode se dizer que a gestão universitária ainda é muito carente de instrumentos que possibilitem a elaboração de um planejamento estratégico e mecanismos de tomada de decisão. O Plano de Desenvolvimento Institucional deve ser entendido como o principal instrumento de planejamento da gestão universitária e para tanto não pode ser elaborado apenas para o cumprimento de uma obrigação legal.

Assim, a aplicação de metodologias típicas de empresas privadas adaptadas para o setor público, como a análise SWOT, a definição de objetivos estratégicos, metas e indicadores a partir de cinco grandes áreas da gestão universitária buscam transformar o PDI em um instrumento efetivo de planejamento e tomada de decisões com foco na obtenção de melhores resultados e na melhoria da gestão universitária, ações típicas de um modelo gerencial de administração pública.

Os responsáveis pela gestão da Universidade poderiam ter elaborado um PDI de forma não participativa envolvendo apenas a administração central da Reitoria e submetê-lo à aprovação do Conselho Universitário sem nenhuma discussão mais ampla. Contudo, optou-se por adotar o modelo societal de administração pública para a



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

elaboração do PDI de forma participativa, a própria criação de uma comissão com representantes de todos os seguimentos da comunidade acadêmica representa essa opção. Mesmo com a constituição de uma comissão, a elaboração do PDI não se restringiu a um modelo de “democracia representativa”, submetendo ao voto direto de toda a comunidade acadêmica questões centrais, como a definição da missão, visão e valores, a análise ambiental e a definição de prioridades da gestão. Ressalta-se que, apesar das dificuldades e prorrogações dos prazos, o exercício do planejamento junto à comunidade universitária é algo que se vem mostrando como o caminho para o aumento da transparência, democracia e planejamento futuro da Universidade.

Considera-se que a implantação do PDI depende da atuação de diversos atores da comunidade acadêmica, servindo inclusive de fundamento para que os órgãos e unidades da Universidade elaborem o seu planejamento estratégico setorial. É importante que ele seja reconhecido pela comunidade acadêmica como principal instrumento de planejamento universitário e de tomada de decisão, entende-se, portanto, que a legitimidade desse documento, para nortear as ações da gestão universitária, decorre do processo democrático por meio do qual ele foi elaborado, envolvendo toda a comunidade acadêmica e até representantes da sociedade civil que possuem assento no Conselho Universitário, órgão máximo de deliberação da Universidade que o aprovou.

Dessa forma, pode-se verificar que é possível elaborar um planejamento estratégico com foco na eficiência da gestão e na obtenção de melhores resultados de desempenho de forma participativa e democrática, aliando os modelos gerencial e societal de administração pública.

Referências bibliográficas.

Drucker, Peter F. **Introdução à Administração**. 3. ed. Editora: Thomson Pioneira, 1998.

ESTRADA, J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

PAES DE PAULAS, Ana Paula. Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE**. v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./março 2005.

SALM, José Francisco. MENEGASSO, Maria Ester. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. **Revista de Ciências da Administração**. v. 11, n. 25, p. 97-120, set/dez 2009.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.