

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA - PPGAU**

SÉRGIO ROBERTO PINTO DA LUZ

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA OS CURSOS DE
GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS
2016**

SÉRGIO ROBERTO PINTO DA LUZ

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA OS CURSOS DE
GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

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

Orientador: Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo.

**FLORIANÓPOLIS
2016**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Luz, Sérgio Roberto Pinto da
Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI como
ferramenta de gestão para os cursos de graduação da
Universidade Federal de Santa Catarina / Sérgio Roberto
Pinto da Luz ; orientador, Prof. Dr. Pedro Antônio de
Melo - Florianópolis, SC, 2016.
169 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Plano de
Desenvolvimento Institucional. 3. Cursos de Graduação. 4.
Coordenadores de Graduação. 5. Gestão Universitária. I.
Melo, Prof. Dr. Pedro Antônio de . II. Universidade Federal
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

SÉRGIO ROBERTO PINTO DA LUZ
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA OS CURSOS DE
GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração Universitária e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 11 de novembro de 2016.

Prof. Dr^a. Alessandra de Linhares Jacobsen
Coordenadora do Programa

Banca Examinadora:

Prof. Dr Pedro Antônio de Melo
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Dr. Alexandre Marino Costa
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

Prof. Dr. Cláudio José Amante
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

Prof. Dr. Rogério Cid Bastos
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus, por mais essa conquista.

À minha esposa, Marcia, meus Filhos Tiago e Marina, pelo amor, pelo apoio, carinho e compreensão.

Aos professores do PPGAU.

Aos servidores da Coordenação do Curso

À Equipe do DPGI que me incentivaram e colaboraram para esta jornada de estudo.

Ao meu orientador Prof Dr Pedro Melo pela orientação e atenção dispensados no desenvolvimento da dissertação.

Aos professores da banca que contribuíram para o incremento deste trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como ferramenta de gestão para os cursos de graduação. É realizada uma aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina (estudo de caso no período de 2006 a 2015). A pesquisa identifica objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional relevantes na gestão da graduação. É apresentado quais dados institucionais contribuem de forma efetiva para a gestão. O trabalho avança com a aplicação de um questionário o qual visa levantar e conhecer a percepção dos Coordenadores dos cursos de graduação a respeito dos objetivos e metas do PDI. A análise desses questionários permite propor diretrizes para o processo de Gestão nos cursos de graduação. Adotou-se metodologia de pesquisa predominantemente qualitativa, com um questionário estruturado. O trabalho identifica as metas de maior aceitação junto aos coordenadores de cursos de graduação e que são necessárias ações de sensibilização sobre as metas com menor percepção de importância pelos coordenadores de cursos das diversas áreas avaliadas.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional, Cursos de Graduação, Coordenadores de Graduação, Gestão Universitária

ABSTRACT

The present research aims to analyze the Institutional Development Plan (PDI) as a management tool for graduate courses. An application is made at the Federal University of Santa Catarina (case study from 2006 to 2015). The research identifies objectives and goals of the Institutional Development Plan that are relevant to graduate management. It is presented which institutional data contribute effectively to the management. The work progresses with the application of a questionnaire which aims to raise and to know the perception of the Coordinators of the graduate courses regarding the objectives and goals of the PDI. The analysis of these questionnaires allows proposing guidelines for the Management process in graduate courses. We adopted a predominantly qualitative research methodology, with a structured questionnaire. The work identifies the goals of greater acceptance among the coordinators of graduate courses and that actions are necessary to raise awareness about the goals with lesser importance perception by the coordinators of courses in the different areas evaluated.

Keywords: Institutional Development Plan, Graduate Courses, Graduate Coordinators, University Management

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1 – Órgãos deliberativos da UFSC.....	70
Figura 2 - Estrutura Organizacional da Administração da UFSC ...	71
Figura 3 - Estrutura organizacional da administração das unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFSC.....	72
Figura 4 – Gráfico Evolução do Quadro Discente	75
Figura 5 – Gráfico Evolução do Corpo Funcional da UFSC.....	76
Figura 6 - Síntese Metodológica	80
Figura 7 - Centro Tecnológico	89
Figura 8 - Situação geral dos cursos de graduação da UFSC.....	91
Figura 9 – Situação UFSC x Centro Tecnológico.....	91
Figura 10 - Aluno Equivalente x Desvinculado x Matriculado.....	92
Figura 11 - Valores Médios.....	108
Figura 12 - Valores Médios por Área dos Cursos de Graduação ...	111
Figura 13 – Centro de Araranguá.....	127
Figura 14 – Centro de Blumenau	129
Figura 15 - Centro de Ciências Agrárias	132
Figura 16 – Centro de Ciências Biológicas	134
Figura 17 – Centro de Comunicação e Expressão	137
Figura 18 – Centro de Ciências Jurídicas	139
Figura 19 – Centro de Ciências da Saúde.....	142
Figura 20 – Centro de Desportos.....	144
Figura 21 – Centro de Ciências da Educação.....	146
Figura 22 – Centro de Filosofia e Ciências Humanas	149
Figura 23– Centro de Ciências Físicas e Matemáticas	151
Figura 24 – Centro Socioeconômico	154
Figura 25 – Centro de Ciências Rurais.....	156
Figura 26 – Centro Tecnológico.....	161
Figura 27 – Centro Tecnológico de Joinville	164

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Estrutura acadêmica da UFSC.....	73
Tabela 02 – Evolução dos Números de Alunos Graduação e Mestrado e Doutorado da UFSC.....	74
Tabela 03 – Evolução do Corpo Funcional da UFSC	75
Tabela 04 – Dados cursos de Graduação presencial por Centro de Ensino.....	81
Tabela 05 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	85
Tabela 06 - Alunos Matriculados	86
Tabela 07 - Alunos Formados	87
Tabela 08 - Alunos Desvinculados.....	88
Tabela 09 - Nível de concordância das metas do objetivo 1	100
Tabela 10 - Nível de concordância das metas do objetivo 4	102
Tabela 11 - Nível de concordância das metas do objetivo 4 (1).....	102
Tabela 12 - Nível de concordância das metas do objetivo 5	104
Tabela 13 - Nível de concordância das metas do objetivo 7	105
Tabela 14 - Nível de concordância das metas do objetivo 8	106
Tabela 15 - Nível de concordância da meta do objetivo 9	106
Tabela 16 - Valores Médios dos Objetivos	107
Tabela 17 – Valores Médios por Área dos Cursos de Graduação	110
Tabela 18 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	125
Tabela 19 - Alunos Matriculados	125
Tabela 20 - Alunos Formados	126
Tabela 21 - Alunos Desvinculados.....	126
Tabela 22 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	127
Tabela 23 - Alunos Matriculados	128
Tabela 24 - Alunos Formados	128
Tabela 25 - Alunos Desvinculados.....	129
Tabela 26 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	130
Tabela 27 - Alunos Matriculados	130
Tabela 28 - Alunos Formados	131
Tabela 29 - Alunos Desvinculados.....	131

Tabela 30 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	133
Tabela 31 - Alunos Matriculados.....	133
Tabela 32 - Alunos Formados.....	133
Tabela 33 - Alunos Desvinculados.....	133
Tabela 34 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	134
Tabela 35 - Alunos Matriculados.....	135
Tabela 36 - Alunos Formados.....	136
Tabela 37 - Alunos Desvinculados.....	136
Tabela 38 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	138
Tabela 39 - Alunos Matriculados.....	138
Tabela 40 - Alunos Formados.....	138
Tabela 41 - Alunos Desvinculados.....	139
Tabela 42 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	140
Tabela 43 - Alunos Matriculados.....	140
Tabela 44 - Alunos Formados.....	141
Tabela 45 - Alunos Desvinculados.....	141
Tabela 46 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	142
Tabela 47 - Alunos Matriculados.....	143
Tabela 48 - Alunos Formados.....	143
Tabela 49 - Alunos Desvinculados.....	143
Tabela 50 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	144
Tabela 51 - Alunos Matriculados.....	145
Tabela 52 - Alunos Formados.....	145
Tabela 53 - Alunos Desvinculados.....	145
Tabela 54 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	147
Tabela 55 - Alunos Matriculados.....	147
Tabela 56 - Alunos Formados.....	148
Tabela 57 - Alunos Desvinculados.....	148
Tabela 58 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	149
Tabela 59 - Alunos Matriculados.....	150
Tabela 60 - Alunos Formados.....	150
Tabela 61 - Alunos Desvinculados.....	150
Tabela 62 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	152

Tabela 63 - Alunos Matriculados	152
Tabela 64 - Alunos Formados	153
Tabela 65 - Alunos Desvinculados.....	153
Tabela 66 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	154
Tabela 67 - Alunos Matriculados	155
Tabela 68 - Alunos Formados	155
Tabela 69 - Alunos Desvinculados.....	156
Tabela 70 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	157
Tabela 71 - Alunos Matriculados	158
Tabela 72 - Alunos Formados	159
Tabela 73 - Alunos Desvinculados.....	160
Tabela 74 - Vagas Oferecidas no Vestibular.....	161
Tabela 75 - Alunos Matriculados	162
Tabela 76 - Alunos Formados	163
Tabela 77 - Alunos Desvinculados.....	163

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. OBJETIVO GERAL	26
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
1.3. JUSTIFICATIVA.....	26
1.3.1. Plano de Desenvolvimento Institucional e a Universidade Federal de Santa Catarina	27
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1. GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	31
2.2. ESTRUTURA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL	34
2.3. GESTÃO UNIVERSITÁRIA	41
2.4. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	43
2.5. O USO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL EM DIFERENTES IFES	48
2.5.1. A UFPR e o PDI	48
2.5.2. A UFMG e o PDI	52
2.5.3. A UFGRS e o PDI	56
2.5.4. A UnB e o PDI	63
2.6. CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	68
3. METODOLOGIA	77
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	77
3.2. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	78
3.3. DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	78
3.4. ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	79
3.5. SÍNTESE METODOLÓGICA.....	79
3.6. LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	80
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	81
4.1. LEVANTAMENTO DOS DADOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UFSC.....	81
4.1.1. Centro Tecnológico	84

4.1.2. Situação UFSC.....	89
4.1.3. Comparativo: Situação UFSC x Centro Tecnológico	91
4.1.4. Comparativo: Conceito de Alunos Equivalente	92
4.1.5. Avaliação em Termos de Custo Corrente por Aluno Equivalente	93
4.1.5.1 Discutindo PDI com base no conceito de custo corrente por aluno.....	94
4.2. OBJETIVOS E METAS DO PDI 2015 - 2019.....	95
4.3. RESULTADOS DA PESQUISA JUNTO AOS COORDENADORES DE GRADUAÇÃO.....	99
4.4. ANÁLISE GLOBAL	107
4.5. DIRETRIZES PARA O PROCESSO DE GESTÃO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO.....	111
5. CONCLUSÕES.....	113
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	114
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICES	125
APÊNDICE 1 - OS DADOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL DA UFSC.....	125
APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO.....	165

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, as instituições públicas de ensino superior (e, particularmente, as Universidades Federais) têm sido confrontadas com o desafio de aprimorar e qualificar seus instrumentos de gestão. A necessidade de melhor cumprir os objetivos institucionais, assim como conferir maior racionalidade administrativa à aplicação dos recursos públicos, induziu o Estado Brasileiro a exigir de seus órgãos a aplicação de ferramentas mais modernas e democráticas de planejamento e gestão administrativa.

Particularmente, a partir do primeiro Governo Fernando Henrique Cardoso (1994-1998) inseriu-se na dinâmica da Administração Pública Federal a preocupação crescente com a necessidade de conferir maior eficiência e eficácia ao aparato administrativo e na operacionalização das políticas públicas. Passou-se a propagar o ideário de que o Estado brasileiro necessitava de um “choque de gestão”, de um processo que privilegiasse mecanismos voltados à “modernização da máquina pública”. Ganhou corpo no Estado Brasileiro, a partir do incentivo, em especial, do Ministro da Administração e Reforma do Estado, Bresser Pereira, uma visão que privilegia os instrumentos gerenciais de funcionamento e avaliação da “máquina pública” baseados na consecução de resultados previamente estabelecidos (ABRUCIO, 2007).

Esse contexto de crescente pressão sobre o Estado brasileiro no sentido de aprimorar seus instrumentos de planejamento (formulação de objetivos e ações necessárias ao seu cumprimento), na esfera da Educação Pública de Nível Superior, materializou-se com a definição dada pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004 que se refere ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Nessa lei está previsto o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) como ferramenta obrigatória do processo de avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES) do país (MIZAEL, 2013).

Em consequência, a partir de então, o PDI deveria ser consagrado como o principal instrumento de planejamento estratégico das Universidades Federais Brasileiras, exigindo que as Instituições desenvolvessem a capacidade de formular mais especificamente seus objetivos e, corolariamente, as ações a serem desencadeadas para que tais objetivos pudessem ser alcançados.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é definido pela Lei 10.861/2004 em seu art. 3º e define o PDI como parte integrante da avaliação institucional. Esta Lei possui as seguintes dimensões:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV – a comunicação com a sociedade;

V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII – infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;

IX – políticas de atendimento aos estudantes;

X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior. (BRASI, 2004)

O PDI da Universidade Federal de Santa Catarina é composto por 26 objetivos e 168 metas. Abaixo listamos os objetivos definidos no PDI, separados pelas dimensões Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura, Arte e Esporte e Gestão (UFSC, 2015).

- Dimensão: Ensino

A política de ensino da UFSC busca formar cidadãos com uma visão inter e multidisciplinar e com um pensamento global em suas ações. Além disso, enfatiza a preparação do ser humano para entender e intervir adequadamente na sociedade onde está inserido.

A dimensão Ensino compreende nove objetivos, listados a seguir:

- Objetivo 1 – Assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica.
- Objetivo 2 - Assegurar a qualidade de ensino em todos os ciclos da Educação Básica (Educação infantil, Ensino Fundamental, Educação básica e EJA-Quilombola/SC).
- Objetivo 3 - Aprimorar os sistemas de informação relacionados às atividades de ensino na Universidade.
- Objetivo 4 – Institucionalizar ações inovadoras nos projetos pedagógicos em todos os níveis de ensino.
- Objetivo 5 – Estabelecer uma política de acolhimento, acompanhamento e apoio pedagógico aos discentes (graduação e pós-graduação).
- Objetivo 6 - Institucionalizar uma política de acolhimento, acompanhamento e apoio pedagógico aos discentes do Ensino Básico.
- Objetivo 7 – Ampliar o acesso qualificado e a efetividade dos processos de formação.
- Objetivo 8 – Promover ações de interação com os egressos.
- Objetivo 9 – Estabelecer uma política de acessibilidade educacional.
- Dimensão: Pesquisa

A pesquisa visa à geração e à ampliação do conhecimento e segue normas éticas, sendo uma atividade indissociável do ensino e da extensão. Na UFSC, há uma maior ênfase ao desenvolvimento da pesquisa, por meio do reforço de um ambiente institucional. Os esforços realizados neste sentido referem-se ao incremento dos grupos de pesquisa, à ampliação da infraestrutura com a implantação de novos laboratórios, construção de infraestrutura física, além da contratação de pessoal qualificado para o desenvolvimento das pesquisas.

A dimensão pesquisa aborda quatro objetivos institucionais, listados a seguir:

- Objetivo 10 – Promover a implantação de estruturas inovadoras de pesquisa.
- Objetivo 11 – Fortalecer o ambiente institucional da pesquisa de qualidade.
- Objetivo 12 - Fortalecer a inserção regional e a responsabilidade social da UFSC na área da pesquisa.
- Objetivo 13 – Ampliar a internacionalização das atividades da UFSC.
- Dimensão: Extensão

Alinhada com a Política Nacional de Extensão Universitária, a UFSC busca construir e consolidar uma política de extensão. Desta forma, a Universidade apoia as ações extensionistas com os recursos próprios disponíveis e por meio de parcerias com o Estado e a União, além de setores organizados da sociedade. O objetivo das ações de extensão é propagar o conhecimento ao expor à sociedade os resultados das ações de ensino, pesquisa e extensão universitárias, além de atuar como um agente de produção do conhecimento resultante das experiências adquiridas.

A dimensão extensão é composta de dois objetivos institucionais, listados a seguir:

- Objetivo 14 – Promover aprimoramento contínuo das ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária.
- Objetivo 15 – Ampliar e melhorar as ações de interação com os setores organizados da sociedade.
- Dimensão: Cultura, Arte e Esporte

Em relação à dimensão acima referida, a UFSC enfatiza a criação de um ambiente que potencialize a vivência e a produção de arte e de cultura por meio da ampliação profissional dos alunos, promovendo a participação, de toda comunidade universitária, em projetos artístico-culturais e incentivando a integração da comunidade com a sociedade. No que diz respeito à política de esportes, a Universidade fomenta a vivência e a experiência do esporte como ferramenta cultural, formativa, de lazer e de promoção social e pessoal.

A dimensão Cultura, Arte e Esporte é composta de três objetivos institucionais, listados a seguir:

- Objetivo 16 – Ampliar o ambiente cultural e esportivo da UFSC para aperfeiçoar a formação do ser humano.

- Objetivo 17 – Promover maior articulação com as unidades universitárias nas atividades artístico-culturais e esportivas.
- Objetivo 18 – Ampliar as ações da UFSC como um centro de integração, valorização e difusão das artes, da cultura e do esporte.
- Dimensão: Gestão

A política de gestão enfatiza a consolidação das práticas de gestão estratégica. Programas e ações para o aprimoramento pessoal de servidores e de atenção à sua saúde também fazem parte desta política.

A dimensão gestão é composta de oito objetivos institucionais, listados a seguir:

- Objetivo 19 – Institucionalizar as práticas de gestão estratégica, contemplando seu planejamento, acompanhamento e avaliação.
- Objetivo 20 – Aprimorar a gestão organizacional.
- Objetivo 21 – Consolidar as ações de expansão na perspectiva de gestão organizacional de uma universidade multicampi.
- Objetivo 22 – Implementar ações buscando ampliar a captação de recursos para a consecução das políticas institucionais.
- Objetivo 23 - Adequar a infraestrutura e sua gestão às demandas da atualidade.
- Objetivo 24 – Implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores visando à melhoria do desempenho institucional.
- Objetivo 25 - Fortalecer e profissionalizar a comunicação no relacionamento interno e externo.
- Objetivo 26 – Aprimorar a Assistência Estudantil.

Diante do exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: O Plano de Desenvolvimento Institucional auxilia no processo de gestão dos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina?

1.1. OBJETIVO GERAL

Analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional como instrumento de Gestão nos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina mais relevantes para a gestão da graduação;
- b) Descrever os dados institucionais dos cursos de graduação inseridos no Boletim de Dados da UFSC e no Censo da Educação Superior do INEP/MEC;
- c) Conhecer a percepção dos Coordenadores dos cursos de graduação a respeito dos objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional para o ensino de graduação;
- d) Propor diretrizes para o processo de Gestão nos cursos de graduação da UFSC, tendo como suporte os objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional.

1.3. JUSTIFICATIVA

O movimento mais amplo de crescente racionalização e modernização das práticas de gestão da Administração Pública se materializou na Universidade Federal de Santa Catarina a partir de 2004, quando a Instituição elaborou seu primeiro PDI (que teve vigência até 2009). Atualmente, está em vigência o terceiro PDI, elaborado em 2014 e que terá vigência até 2019 (UFSC, 2016).

Elaborado, em suas primeiras manifestações, muito mais como uma imposição legal e em decorrência dos processos formais de avaliação institucional conduzidos pelo MEC, o PDI, na UFSC, gradativamente, tem se tornado instrumento de gestão da Universidade (UFSC, 2016).

Em que pese o relativo curto período de aplicação do PDI, coloca-se a necessidade de submetê-lo a um processo de avaliação de seu real impacto na gestão administrativa das Universidades. Do mesmo modo a experiência da vida administrativa institucional revela que tanto os processos de elaboração, quanto de operacionalização do PDI, exigem um contínuo aperfeiçoamento de práticas (UFSC, 2016).

Dada sua atual relevância como prática administrativa e também como decorrência de diversos programas de pós-graduação criados recentemente e voltados em especial à análise da Administração Pública, vários estudos têm se dedicado à dinâmica de elaboração e implementação do PDI.

Este trabalho discorre sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional, este plano é o elemento basilar para a administração e para a gestão das Instituições de Ensino Superior. Desta forma, sua aplicação está diretamente relacionada à área Gestão Universitária.

1.3.1. Plano de Desenvolvimento Institucional e a Universidade Federal de Santa Catarina

Em 2004 foi elaborado o 1º Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina, para o quinquênio de 2005 a 2009. Este se constituía em uma análise da trajetória histórica da UFSC e incorporava as metas de planejamento para o período. Ao final deste período o PDI não sofreu uma avaliação da execução das metas previstas (UFSC, 2004).

Em 2010 entrou em vigor o Plano de Desenvolvimento Institucional elaborado em 2009 cuja vigência foi para o período de 2010-2014. Neste PDI foram estabelecidos objetivos e metas para o período. Contudo também não ocorreu uma avaliação final do mesmo (UFSC, 2009).

Da mesma forma, em 2015 iniciou-se um novo Plano de Desenvolvimento Institucional, que compreende o período de 2015 a 2019. Em vigor até a presente data.

Relatou-se que na elaboração de todos os Planos de Desenvolvimento Institucionais referentes aos anos acima mencionados, houve uma maior ênfase aos cumprimentos das exigências legais em detrimento propriamente dito ao instrumento de gestão.

O presente estudo é justificado a partir deste contexto, onde a utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de gestão é de fundamental importância para o planejamento e cumprimento dos objetivos nele determinados.

O tema PDI tem sido abordado de forma expressiva nos últimos anos, a saber Silva at all(2013), Pereira(2015), Machado(2014), Francisco(2012), Burigo(2013), Picchiai(2012), Silva at all(2014), Inácio(2014) entre outros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A educação superior teve seu ápice na Europa entre os séculos XI e XII, com a criação das universidades de Bolonha, Oxford, Paris e Salamanca, na Itália, Inglaterra, França e Espanha, e foram consideradas as primeiras instituições formalmente criadas no mundo ocidental (MELO, 2011).

Charle e Verger (1996) advogam que no momento de sua criação, as universidades tinham como principal função fornecer pessoal qualificado para suprir as necessidades da Igreja, seja como mestres das escolas capitulares, pregadores ou bispos. O Papa tinha controle e poder sobre elas e havia destinado a cada uma delas uma função ideológica: o ensino deveria conter a ilustração da fé e da defesa da ortodoxia. Mesmo assim, tão grande foi o destaque assumido pelas instituições universitárias que, mesmo sob a tutela da igreja católica – que exercia controle sobre as pessoas naquele período – elas estavam cada vez mais sendo requisitadas pelas cidades e pelo Estado. O interesse crescente devia-se ao fato de elas formarem intelectuais letrados e juristas competentes para suprir necessidades administrativas. Entretanto, a expansão da educação superior por meio da Universidade manteve-se em processo de estagnação por um longo período. Cerca de 300 anos depois de sua criação, existiam apenas 60 instituições ativas na Europa, e nem todos os países se beneficiaram do sistema, porquanto o monopólio do conhecimento estava nas mãos da Inglaterra, Portugal, França Itália e Polônia (MELO, 2011).

No Século XVI, de acordo com Schlemper Júnior (1989), a Espanha possuía oito universidades famosas em toda a Europa, enquanto que em Portugal apenas Coimbra mantinha-se solitária, mas em destaque. Foi apenas no Século XVI que a instituição universitária começou a firmar-se fora da Europa, dando origem às universidades de São Domingos (1538), a primeira instituição do novo mundo, e a do México (1551) (MELO 2011).

Na América do Norte, as primeiras universidades apareceram sob a forma de colégios que atendiam os interesses locais: formar pastores e administradores para suprir as necessidades das colônias inglesas. Estavam entre os primeiros colégios, Harvard (1636), Williamsburg (1693) e Yale (1701) (CHARLE; VERGER, 1996).

De acordo com Schlemper Junior (1989), o Brasil manteve-se, até o início do Século XIX, sem qualquer tipo de instituição de ensino superior. Foi apenas com a chegada da família real portuguesa, em 1808, que se estabeleceram as primeiras escolas superiores. Surgiram as

Escolas de Medicina, de Engenharia e Artes Militares e as Academias Militar e da Marinha (MELO, 2011).

A Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro, foi criada em 1920, a partir da aglutinação das Faculdades de Medicina, da Escola Politécnica do Rio de Janeiro e da Faculdade Livre de Direito. Teve como objetivo outorgar o título de doutor *Honoris Causa* ao Rei da Bélgica, e em seguida foi fechada. Outras experiências já haviam ocorrido no passado como a Universidade de Manaus, em 1909, e do Paraná, em 1912, mas não puderam se consolidar em função da lei vigente (MELO, 2011)

Com a criação da USP, em 1934, consolida-se a instituição universitária brasileira. A USP foi a primeira instituição a atender às normas estabelecidas pelo Estatuto das Universidades. Em 1935, foi criada a Universidade do Distrito Federal, que funcionou somente até 1939, sendo incorporada posteriormente à Universidade do Brasil (ROMANELLI, 1978).

Na sequência, aparecem as PUCs, e no ano de 1954, o Brasil já contava com 16 universidades. De 1955 a 1964 foram criadas mais 21 universidades, e neste período ocorre o processo de federalização do ensino superior brasileiro (CUNHA, 2007).

No final dos anos 60, o Brasil possuía 41 universidades públicas e 22 particulares. Desde a década de 70, o sistema privado já havia assumido uma posição de destaque e absorvia cerca de 70% dos alunos de nível superior, enquanto o sistema público, incluindo universidades e estabelecimentos isolados, apenas 30% (SCHLEMPER JÚNIOR, 1989).

A Universidade, pelo seu prestígio e conforme analisa Rossato (2005), tornou-se uma instituição universal, e até o final da segunda metade do Século XX já havia sido implantada em, pelo menos, 167 países. O Século XX universalizou a Universidade, haja vista que das 626 universidades existentes em 1900, chegou-se ao final do século com quase 3.500, e esse número continua crescendo. Na década de 50, havia no mundo 6,5 milhões de estudantes universitários, e em 1997, 88,2 milhões. Considerando os dados da UNESCO, estima-se que no ano 2000 o número dos universitários de todo o mundo aproximava-se dos cem milhões e para 2007, cerca de 140 milhões de estudantes (MELO, 2011).

De acordo com Mano *et. al* (2012) em Portugal se discute um novo modelo jurídico de instituições de ensino, entre o tradicional quadro jurídico (direito público) e um novo quadro legal e organizacional (fundações públicas a operar sob o direito privado).

Nas décadas de 60 e 70, as universidades públicas se expandiram rapidamente, não havendo nenhum outro projeto de expansão de destaque até o final dos anos 90. Contudo, neste mesmo período, e especialmente a partir da Lei de Diretrizes de Base de 1996, a rede privada regida por leis de mercado se expandiu, principalmente nas áreas de maior concentração populacional das regiões Sul e Sudeste (MEC, 2009).

Assim como no Brasil, a explosão das matrículas em nível mundial vem acompanhada de uma série de fatores que contribuíram para o crescimento da educação superior no período recente. Rossato (2005) destaca a chegada da classe média na Universidade, a explosão demográfica, a expansão do ensino secundário e o ingresso da mulher na Universidade. A chegada da classe média à Universidade ocorre especialmente nos países onde o desenvolvimento econômico foi maior. A Universidade transforma-se em um meio de garantir o *status quo*, ou de ascender a novos papéis e funções criadas pela sociedade moderna; no que diz respeito à explosão demográfica, a América Latina e a África se sobressaem, e a luta por maior empenho dos poderes públicos para ampliar as vagas no ensino superior tem sido grande; a expansão do ensino secundário tem se revelado um agente determinante na criação de demanda potencial e real por vagas no terceiro grau (MELO, 2011).

2.1. GESTÃO ADMINISTRATIVA

Gestão para Andrade & Amboni (2007, p. 8) é “a arte de liderar pessoas e de gerir recursos escassos e valiosos dentro e fora das organizações”.

A gestão “é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação dos recursos organizacionais de maneira eficiente e eficaz.” (CHIAVENATO, 2004).

Drucker (2002) define a gestão como um trabalho específico que envolve planejar, organizar, ajustar, medir e formar pessoas. Na concepção do autor (2002) “toda organização precisa de gente – administradores – que se encarreguem do trabalho específico de sua administração: planejar, organizar, ajustar, mensurar e, com relação ao seu pessoal, formá-lo”.

A administração sempre leva em consideração os objetivos organizacionais a serem alcançados. No fundo, a administração é um complexo processo de tomar decisões a respeito de recursos e objetivos a serem alcançados. A finalidade desse processo é buscar o alcance de objetivos por meio da utilização de recursos (CHIAVENATO, 2004).

Os princípios da administração científica propostos por Taylor segundo Bergue (2011) são:

- Princípio do planejamento: enfatiza a necessidade do planejamento das tarefas (a ser realizado pelos gerentes) e a eliminação de critérios subjetivos e opinião por parte dos funcionários;
- Princípio da preparação: esse enunciado pressupõe a necessidade do treinamento científico das pessoas em relação ao trabalho;
- Princípio do controle: esse princípio afirma a necessidade de estabelecer mecanismos rígidos de controle sobre o trabalho dos funcionários. Isso porque o pressuposto subjacente é o da tendência humana à indolência e o princípio hedonístico (segundo o qual o indivíduo tende a buscar o maior nível de satisfação a partir do menor esforço);
- Princípio da segregação: esse princípio advoga a separação entre a concepção e a execução dos trabalhos. Segundo Taylor há pessoas com competências específicas para conceber a melhor forma de realizar uma atividade, e há pessoas com as habilidades mais especializadas e indicadas para realizá-las.

Segundo Fayol (1977,p.17), as funções administrativas não se concentram nos altos escalões:

a administração não é nem privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social. [...] A administração não é senão uma das seis funções, cujo ritmo é assegurado pela direção. Mas ocupa tão grande lugar nas funções dos altos chefes que, às vezes, pode parecer que elas sejam exclusivamente administrativas.

Fayol (1977) divide as operações da empresa em seis funções essenciais:

- a função técnica;
- a função comercial;
- a função financeira;

- a função de segurança;
- a função de contabilidade; e
- a função administrativa.

Fayol (1977) destaca a função administrativa ao descrever os agrupamentos das operações da empresa e relaciona cinco componentes a ela associados:

- prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;
- organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa;
- comandar é dirigir o pessoal;
- coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços; e
- controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

As funções administrativas de Fayol são conhecidas pela sigla POC3, cujas iniciais referem-se a planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

As funções administrativas foram revisadas e simplificadas, onde Comandar e Controlar foram unidas sob o título de Dirigir, enquanto Prever passou a ser chamada de Planejar (GRIFFIN, 2007). As funções administrativas passam então a ser quatro (GRIFFIN, 2007):

- Planejar – definir objetivos e estratégias para alcançá-los;
- Organizar – avaliar os recursos necessários e os disponíveis, para criar a estrutura necessária à estratégia definida;
- Dirigir – coordenar as pessoas e os processos, de acordo com as estratégias e objetivos;
- Controlar – estabelecer padrões de desempenho e compará-los aos resultados alcançados em cada etapa das atividades.

Gestão Estratégica é definida por Daft (2006, p. 172) como:

É o conjunto de decisões e ações usadas para formular e implementar estratégias que proporcionarão uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente para ela poder alcançar as metas organizacionais.

Costa (2007, p.56) define gestão estratégica como:

O processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização. Quanto à finalidade, a gestão estratégica visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, da sua capacitação e da sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas.

Tavares (2005) apresenta uma lista com as funções da gestão estratégica, conforme destacado a seguir:

- proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma prospecção em uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais propositada do futuro;
- estabelecer um foco e significado na busca de visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo e prática de valores;
- determinar instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- definir o escopo competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimentos dos objetivos, metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
- viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos; e
- estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

2.2. ESTRUTURA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

Segundo o Artigo 52º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as Universidades são “[...] instituições pluridisciplinares de

formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. E devem se caracterizar por meio da: “Produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional” (BRASIL, 1996, p. 16).

Segundo Colombo (2011), a partir da reforma do Estado Brasileiro, as reformas da educação superior empreendidas na década de 1990 foram uma tentativa de promover esse movimento no cenário da educação superior, reorganizando seus processos de trabalho e de gerenciamento, criando novos parâmetros para a expansão e desenvolvimento do sistema.

Com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº9.394/96, pelo Congresso Nacional, denominada Lei Darcy Ribeiro, definiu-se o sistema federal de ensino.

Como Instituição de Ensino Superior (IES) pública, a UFSC pertence ao Sistema Federal de Ensino, nos termos da Lei nº 9394/1996 (BRASIL, 1996):

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende:

- I - as instituições de ensino mantidas pela União;
- II - as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- III - os órgãos federais de educação.

Art. 17. Os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal compreendem:

- I - as instituições de ensino mantidas, respectivamente, pelo Poder Público estadual e pelo Distrito Federal;
- II - as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público municipal;
- III - as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- IV - os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal, respectivamente.

O art. 56 da Lei 9394/1996 (BRASIL, 1996) determina que as universidades sejam governadas por um colegiado.

O Decreto nº 2.306, de 19/08/1997, em seu artigo 8º classificava as instituições da seguinte forma:

Art. 8º Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino classificam-se em:

- I - universidades;
- II - centros universitários;
- III - faculdades integradas;
- IV - faculdades;
- V - institutos superiores ou escolas superiores.

Este Decreto foi revogado pelo Decreto nº 3.860, de 09/07/2001, que por sua vez foi revogado pelo Decreto nº 5773, de 09/05/2006, em vigor até a presente data, onde em seu artigo 12 define:

Art. 12º. As instituições de educação superior, de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, serão credenciadas como:

- I - faculdades;
- II - centros universitários; e
- III - universidades.

Na reforma do estado, realizada no período de 1995 a 2002, definiu-se que a educação, saúde e cultura, não serviços exclusivos do estado, significando que a educação deixou de ser concebida como um direito e passou a ser considerado um serviço e deixou de ser um serviço público, podendo ser privado ou privatizado. Com a reforma a universidade passou a ser considerada uma organização social (CHAUÍ, 2003).

Segundo Chauí (2003) a organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada por sua administração (práticas de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito), não discute ou questiona sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, o que para a instituição social universitária é crucial. A instituição social aspira à universalidade, já a organização sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade, significando que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares.

Chauí (2003) define alguns pontos para uma mudança da universidade pública pela perspectiva da formação e da democratização, colocar-se claramente contra a exclusão como forma da relação social definida pelo neoliberalismo e pela globalização: tomar a educação

superior como um direito do cidadão (na qualidade de direito, ela deve ser universal); definir a autonomia universitária não pelo critério dos chamados “contratos de gestão”, mas pelo direito e pelo poder de definir suas normas de formação, docência e pesquisa; desfazer a confusão atual entre democratização da educação superior e massificação; revalorizar a docência; valorizar a pesquisa nas universidades públicas exigindo políticas públicas de financiamento e estabelecendo não só as condições de sua autonomia e as condições materiais de sua realização, mas também recusando a diminuição do tempo para a realização dos mestrados e doutorados; adotar uma perspectiva crítica muito clara tanto sobre a idéia de sociedade do conhecimento quanto sobre a de educação permanente, tidas como idéias novas e diretrizes para a mudança da universidade pela perspectiva da modernização.

Santos (2008) indica que as universidades se defrontam com três crises. A crise de hegemonia resultava das contradições entre as funções tradicionais da universidade e as que ao longo do século XX lhe tinham vindo a ser atribuídas. De um lado, a produção de alta cultura, pensamento crítico e conhecimentos exemplares, científicos e humanísticos, necessários à formação das elites de que a universidade se tinha vindo a ocupar desde a Idade Média europeia. Do outro, a produção de padrões culturais médios e de conhecimentos instrumentais, úteis na formação de mão de obra qualificada exigida pelo desenvolvimento capitalista. A incapacidade da universidade para desempenhar cabalmente funções contraditórias levava o Estado e os agentes econômicos a procurar fora da universidade meios alternativos de atingir esses objetivos. Ao deixar de ser a única instituição no domínio do ensino superior e na produção de pesquisa, a universidade entrara numa crise de hegemonia. A segunda era a crise de legitimidade provocada pelo fato de a universidade ter deixado de ser uma instituição consensual em face da contradição entre a hierarquização dos saberes especializados através das restrições do acesso e da credenciação das competências, por um lado, e as exigências sociais e políticas da democratização da universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidades para os filhos das classes populares, por outro. A terceira crise era a institucional que resultava da contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos da universidade e a pressão crescente para submeter esta última a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social.

Santos (2008) afirma que: o único modo eficaz e emancipatório de enfrentar a globalização neoliberal é contrapor-lhe uma globalização

alternativa, uma globalização contra-hegemônica. Significa que as reformas nacionais da universidade pública devem refletir um projeto de país centrado em escolhas políticas que qualifiquem a inserção do país em contextos de produção e de distribuição de conhecimentos cada vez mais transnacionalizados e cada vez mais polarizados entre processos contraditórios de transnacionalização, a globalização neoliberal e a globalização contra-hegemônica. Este projeto de país tem de resultar de um amplo contrato político e social desdobrado em vários contratos setoriais, sendo um deles o contrato educacional e, dentro dele, o contrato da universidade como bem público. A reforma tem por objetivo central responder positivamente às demandas sociais pela democratização radical da universidade, pondo fim a uma história de exclusão de grupos sociais e seus saberes de que a universidade tem sido protagonista ao longo do tempo e, portanto, desde muito antes da atual fase de globalização capitalista.

Santos (2008) sugere princípios orientadores para a reforma da universidade pública, entre os quais enfrentar o novo com o novo; a universidade tem de estar segura que a reforma não é feita contra ela; só há universidade quando há formação graduada e pós-graduada, pesquisa e extensão; a luta pela legitimidade vai assim ser cada vez mais exigente e a reforma da universidade deve centrar-se nela. São cinco as áreas de ação neste domínio: acesso; extensão; pesquisa-ação; ecologia de saberes; universidade e escola pública. É crucial que a comunidade científica não perca o controle da agenda de pesquisa científica, no entanto a responsabilidade social da universidade tem de ser assumida pela universidade, aceitando ser permeável às demandas sociais, sobretudo àquelas oriundas de grupos sociais que não têm poder para se impor. O Estado deve dotá-las de meios financeiros adequados e autonomia para que a universidade possa assumir plenamente sua responsabilidade social. A reforma institucional proposta pelo autor visa fortalecer a legitimidade da universidade pública num contexto da globalização neoliberal da educação e com vista a fortalecer a possibilidade de uma globalização alternativa; criação de rede, democratização interna e externa, avaliação participativa.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi instituído pela Lei nº 10.861, que representou um avanço no processo de avaliação das IES e dos cursos de graduação, pois previa um processo de avaliação institucional interna e externa, o caráter público de todos os procedimentos, o respeito à identidade institucional e a participação de setores das IES e da sociedade. Os princípios do SINAES (respeito à diversidade, avaliação como processo de

aprendizado institucional, que permite a análise ampliada da instituição) foram elogiados por diversos especialistas em educação superior (COLOMBO, 2011).

Segundo Colombo (2011) o MEC confundiu seu papel de norteador, coordenador e supervisor com o papel de único controlador da política educacional. As mudanças no sistema de avaliação com a criação do Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC) distorceram o Exame Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE). O SINAES previa um processo participativo, em que a Comissão Própria de Avaliação (CPA) exercia um papel relevante.

De acordo com José Dias Sobrinho (2008) os indicadores criados pelo MEC transformaram radicalmente a concepção do SINAES:

O SINAES, ainda em processo de consolidar-se como cultura, pouco a pouco foi perdendo sua riqueza teórica e sua potencialidade ético-política e foi se reduzindo a índices. (...) A avaliação da educação superior brasileira, em razão das recentes medidas do INEP, está deixando de ser uma produção de significados, questionamento sobre a pertinência e a relevância científica e social da formação e dos conhecimentos, e passando a reduzir-se a medida e ao controle. Assim sendo, a educação (em sentido pleno) se reduz a ensino, os processos formativos se anulam ante os resultados quantificáveis, a valoração dá lugar a exames que medem desempenhos estudantis, estes servem de informação básica aos índices, que se transformam em classificação e rankings e representam numericamente a “qualidade” dos cursos e instituições(..). O ENADE e o estudante passam a ser as principais fontes de informação para a formulação dos índices de qualidade. Os “proprietários” e destinatários principais são os órgãos do governo. Os principais elementos são eficiência, competitividade e performatividade. (...) Os objetivos mais importantes são controlar, hierarquizar, comparar, ranquear. Tudo isso com pretensa neutralidade e objetividade, como se a avaliação fosse isenta de valores e interesses, como se os números, as notas, os índices fossem a própria avaliação e pudessem dar conta da complexidade do fenômeno educativo (SOBRINHO, 2008, p. 820-821). De acordo com Silva Junior (2014, p.1):

(...) essas políticas públicas interferem na gestão universitária, sem, contudo, avaliar a sua efetividade prática, fazendo com que a dinâmica entre as IES e as políticas públicas assumam uma lógica formalística que acarreta prejuízos para a educação superior e para a sociedade.

O Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI) foi instituído pelo Decreto Presidencial nº. 6.096, de 24 de abril de 2007. O REUNI foi um programa de ampliação física e reestruturação pedagógica do sistema federal de educação superior, lançado pelo MEC como parte do Plano de Desenvolvimento da Educação. Concebido para duplicar a oferta de vagas públicas no ensino superior, com um orçamento de sete bilhões de reais a serem aplicados em cinco anos, é seguramente o mais ambicioso programa dessa natureza já tentado no Brasil (ALMEIDA FILHO, 2008).

O REUNI compreendia diretrizes de expansão de matrículas, em especial no turno noturno; diversificação da graduação; mobilidade estudantil ampla; articulação da educação superior com a educação básica, profissional e tecnológica; programas de inclusão social e assistência estudantil. As universidades participantes apresentaram propostas comprometendo-se com metas de eficiência: alcançar, ao final do programa, taxa de conclusão de 90% e relação aluno/professor de 18/1. Convém registrar que o indicador da taxa de conclusão, aparentemente inalcançável como média geral, na verdade incentiva o aproveitamento de vagas residuais por mobilidade interna ou externa. Por outro lado, a relação aluno/professor pode incorporar estudantes de pós-graduação, obedecendo aos critérios de qualidade da CAPES (ALMEIDA FILHO, 2008).

Segundo Junckes (2015, p.41),

(...) as instituições universitárias defrontam-se com o desafio de se estruturarem de maneira a potencializarem a sua capacidade de autogestão, mantendo o foco nas reais necessidades da população. Nesse contexto, o investimento em formação continuada é fundamental para que se tenha mais clareza sobre a situação social e histórica em que estão inseridas as instituições universitárias no século XXI e se possa ir além das concepções, relações e práticas subservientes ao capitalismo, implementando formas organizacionalmente viáveis que possibilitem verdadeiramente uma educação emancipadora.

Os financiadores das atividades das IFES são divididos entre aqueles diretamente arrecadados, chamados recursos próprios, provenientes de convênios / contratos com organismos públicos e / ou privados, e os oriundos das outras fontes, como impostos, taxas, contribuições etc., denominados recursos do Tesouro Nacional. Os

recursos próprios provêm de prestação de serviços pelas diversas unidades da instituição, prestação de serviços ao Sistema Único de Saúde (SUS) pelos hospitais universitários (HUs), taxas internas, aluguéis, doações, receitas resultantes de aplicações no mercado financeiro, etc (AMARAL, 2003).

2.3. GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Para a teoria da administração acadêmica universitária são indicadas algumas dimensões a partir do quadro evolutivo da Teoria Administrativa (RIBEIRO, 1977, p. 41):

- a) a Administração Acadêmica Universitária deve orientar-se pela identificação dos *valores e atitudes dos membros da comunidade universitária* [...];
- b) [...] o modelo de organização adotado, deve apoiar-se num alto grau de coparticipação, ao invés do isolamento dos membros dos corpos docente e discente [...];
- c) os programas de aperfeiçoamento do pessoal docente, discente e administrativo devem assumir precipuamente um caráter *motivacional*, ao invés de apenas *informacional* [...];
- d) [...] centraliza sua estratégia de atuação na *integração da personalidade humana* à organização, seja nos pequenos grupos em que se estrutura a vida universitária, como os Departamentos e Comissões, seja na comunidade universitária total.

De acordo com Trosa (2001), o Estado não pode ficar indiferente à globalização econômica e tecnológica sob risco de ver sua capacidade de influência ser reduzida. O Estado não pode ficar indiferente à evolução dos usuários que não querem apenas serviços mais cortesês, mas também serviços adaptados a seus problemas, mais que soluções gerais válidas para o mundo. O Estado não pode ficar indiferente a seus servidores, para os quais a ausência de capacidade de iniciativa, a lentidão dos circuitos hierárquicos e de gestão tornam-se cada vez mais difíceis de serem toleradas. O Estado em todos os países é pressionado pela opinião pública a prestar contas, não as contas tradicionais, mas sim a conta dos serviços prestados aos cidadãos (TROSA, 2001).

Do enfoque decisório evoluído a partir do enfoque funcional, a teoria da administração acadêmica universitária pode assimilar algumas concepções, quais sejam (RIBEIRO, 1977, p. 42):

- a) [...] deve ser sempre teleológica, orientada pelos objetivos da Universidade, de cada um dos seus cursos, de seus departamentos didático-científicos, e mais, deve polarizar-se em torno do homem: o aluno, o docente, o funcionário, conciliando os objetivos de cada um deles com os da organização como um todo;
- b) [...] leva o processo decisório na Universidade a ser orientado pela solução de problemas que surgem:
 - b.1) pela *incompatibilidade* entre a estrutura existente e os objetivos da organização;
 - b.2) pela *disfuncionalidade* [...] entre as *rotinas* e *procedimentos* estabelecidos e das *metas* preconizadas nos planos universitários ou nos currículos dos cursos;
 - b.3) pelas *incompreensões* [...] que as *atitudes* e os *hábitos* do corpo docente ou discente forem incompatíveis com a estratégia de ação da Universidade.
- c) [...] tem de apoiar-se em centros de decisão disseminados em todos os níveis do sistema universitário [...]

Entretanto Meyer e Murphi (2003, p. 173) consideram que não se pode utilizar os modelos de empresa em instituições universitárias:

[...] tampouco pode-se acreditar que modelos administrativos, na forma como são utilizados nas empresas, apliquem-se integralmente nas instituições universitárias. Há que se buscar uma abordagem administrativa que absorve as funções acadêmicas, as necessidades gerenciais, com destaque para as funções econômico-financeiras e as funções educacionais e sociais da instituição, de maneira a integrá-las dentro de uma estrutura flexível e ágil necessárias na instituição.

Segundo Meyer Jr (2012), a estratégia, como abordagem gerencial, tem se constituído em experiência relativamente recente em organizações universitárias brasileiras.

Para uma boa execução da estratégia da gestão responsável no ensino superior, destacam-se duas regras básicas conforme aponta Colombo (2011). A primeira está atrelada ao cumprimento dos princípios estabelecidos em seu estatuto, regimento e principalmente às propostas que fazem parte do Plano de Desenvolvimento Institucional. A segunda refere-se à filosofia gerencial entendida no sentido de delegar

autoridade e responsabilidade aos diretores, coordenadores e professores, para que possam alcançar as metas, os objetivos e os planos institucionais aprovados, com incentivo ao trabalho sério e comprometido com resultados.

Segundo Schlickmann (2013), a administração universitária foi definida como processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos.

Souza (2010) defende ainda que o sistema federal de educação superior não é assimilado efetivamente como sistema. As IFES atuam de forma isolada. Entende-se que se houvesse uma forma integrada de se pensar um sistema universitário federal, poderiam ser agilizadas soluções para muitos dos problemas existentes nas universidades.

2.4. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é definido no MEC (BRASIL, 2007) como 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. O PDI é elaborado para um período de 5 (cinco) anos.

A Lei n^o 10.861, de 14 de abril de 2004, Lei de criação do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior em seu art. 3^o define o Plano de Desenvolvimento Institucional como parte integrante da avaliação institucional, das instituições de ensino superior.

Art. 3^o A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV – a comunicação com a sociedade;

V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII – infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;

IX – políticas de atendimento aos estudantes;

X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior. (BRASI, 2004)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), é regulamentado no Decreto Nº 5.773, de 9 de maio de 2006. O Art. 16 determina a estrutura do PDI, com seus capítulos e elementos:

Art. 16.- O plano de desenvolvimento institucional deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos:

I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II - projeto pedagógico da instituição;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação

das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;

V - perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;

VI - organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento aos alunos;

VII - infra-estrutura física e instalações acadêmicas, especificando:

a) com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão, identificado sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico administrativo e serviços oferecidos;

b) com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; e

c) plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS;

VIII - oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;

IX - oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras. (BRASIL, 2006)

O Plano de Desenvolvimento Institucional segundo Bertoldi (2006) é um documento institucional de caráter estratégico, contendo: Histórico da IES, sua implantação e evolução, descrição atual com dados quantitativos e qualitativos, estrutura organizacional e de gestão, objetivos e metas que pretende realizar no ensino, na pesquisa e na extensão. (BERTOLDI, 2006).

Segundo Muriel (2006, p. 61) o conceito de PDI é:

(...) um plano, uma programação para que a Instituição de Ensino possa crescer ou fortalecer-se em sua atuação, de acordo com sua missão institucional, objetivos, estratégias e planos de ação que envolve não apenas o setor administrativo, mas também o setor acadêmico. O PDI visa desenvolver a Instituição.

Martins (2006, p. 1010) afirma que o PDI traz “[...] a necessidade do estabelecimento de ensino de explicitar a relação entre o seu projeto pedagógico e as finalidades da educação delineadas pelo atual projeto, assim como a demonstração do compromisso social da instituição”.

Colombo (2011) define que uma gestão responsável dos processos acadêmicos e administrativos de uma IES compreendem atitudes e procedimentos de seus gestores que vão além de ações de extensão, envolvendo planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados no sentido de atingir metas e objetivos estabelecidos em seu PDI.

As características do Planejamento, conforme Pereira (2010, p. 46) podem ser assim apresentadas:

- a) implicações futuras de decisões a serem tomadas no presente;
- b) composto por ações inter-relacionadas e interdependentes;
- c) busca o alcance de objetivos pré-estabelecidos;
- d) avalia alternativas em relação a estados futuros;
- e) escolhe ações estratégicas alternativas, com o compromisso de futuro em não com o passado;
- f) é um processo contínuo, variável, não linear, e adaptável; possui caráter abrangente (analisa a organização como um todo); e
- g) temporal com espaço de tempo previamente definido.

A Universidade Federal de Santa Catarina elaborou o seu primeiro PDI, no ano de 2004 com vigência até 2009. O PDI seguinte foi elaborado no ano de 2009 para período de 2010 a 2014. Por fim, o atual Plano de Desenvolvimento Institucional foi elaborado no ano de 2014, com vigência para o quinquênio de 2015 a 2019.

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 da UFSC foi elaborado em 2014 por uma Comissão designada para tal fim. O PDI da UFSC foi elaborado em quatro capítulos, a saber: Perfil Institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Organização e Gestão, e Inovações e Interações Institucionais.

O capítulo 2 do PDI da UFSC traz o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) que apresenta a linha pedagógica e política que a Instituição adota e que norteia o gerenciamento dos Cursos de Graduação e Pós-graduação; as atividades de pesquisa e extensão da Instituição; além de políticas de apoio e gestão.

A partir dessas considerações, para a elaboração da minuta do documento a ser apreciada pelo Conselho Universitário formaram-se duas Comissões que trabalharam separadamente para elaborar o PDI e o PPI (capítulo 2 do PDI).

A composição das Comissões foi pensada para contemplar, de forma paritária, as categorias que formam a comunidade universitária. Entretanto, na Comissão do PPI, por ser o capítulo onde se aborda as políticas orientadoras de ensino, pesquisa e extensão, as categorias de docentes e discentes foram a maioria. Já na comissão que trata do documento como um todo, a Comissão do PDI, a representação técnico-administrativa foi ligeiramente maior.

Todos os Planos de Desenvolvimento Institucional da UFSC estão disponíveis no site <http://pdi.ufsc.br/>.

2.5. O USO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL EM DIFERENTES IFES

De acordo com Mizael (2013), as universidades federais, no contexto de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), estão vivenciando um momento de expansão e grandes investimentos. Nesse sentido, a ação dos gestores públicos diante do desafio de realizar uma gestão que garanta a eficácia e a eficiência organizacional deve-se pautar pelo instrumento de planejamento estratégico, representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), criado pelo Decreto nº 5.773/2006.

As principais Universidades do Brasil tem seus Planos de Desenvolvimento Institucional. Destacamos Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade de Brasília (UNB), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A escolha destas se foi por proximidade geográfica e pelos diferentes ranqueamentos existentes.

2.5.1. A UFPR e o PDI

O plano de Desenvolvimento da Universidade Federal do Paraná está dividido em: Perfil Institucional, Projeto Pedagógico, corpos Docente e Técnico-Administrativo, Estrutura Administrativa, Infraestrutura Física e Sustentabilidade Financeira.

No que se refere ao Perfil Institucional a UFPR (2012) propôs:

- inovação e qualidade acadêmica;
- expansão de vagas e cursos;
- rotina de debates, pesquisas e orientações para a revisão dos processos de formação, a partir das diretrizes Curriculares da Graduação e da Educação Profissional, com incentivo as políticas afirmativas, a articulação da graduação com a pós-graduação e de ambas com a extensão, a articulação da avaliação da Educação Superior com a proposta de Reforma Universitária, e a utilização efetiva dos recursos das tecnologias da informação e comunicação- TICs e da educação a distancia;

- autoconhecimento e avaliação institucional;
- compromisso social e público, justiça e equidade, entendimento intercultural, internacionalização, mobilidade;
- pesquisa e extensão articuladas com a dimensão curricular do ensino de graduação e pós-graduação;
- apoio aos estudantes de graduação e pós-graduação para participação em projetos de pesquisa e de extensão; socialização dos resultados obtidos, incluindo bolsas para as atividades formativas, de iniciação científica, inovação tecnológica, extensão, mobilidade acadêmica, sanduiche, estágios e participação em eventos acadêmicos, culturais e científicos;
- agendas de ciência, tecnologia e inovação para o desenvolvimento sustentável e que diminuam a distancia entre países desenvolvidos e em desenvolvimento;
- redes intra- e extra- UFPR de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento e inovação, integrando as atividades pedagógicas em todos os níveis;
- expansão, com qualidade, dos ensinos de graduação, educação profissional e pós-graduação; e
- proteção da propriedade intelectual e incentivo a transferência de tecnologia para a Sociedade.

No que se refere ao Projeto Pedagógico a UFPR (2012) propôs:

- programa de reforço acadêmico, com os bolsistas, oferecendo aulas de conteúdo básico (matemática, física, química e biologia) e produção de texto. Estas aulas poderiam ser durante o contra turno ou no sábado, com calendário e matrículas pela PROGRAD;
- oferta dos cursos em um só turno (M ou T ou N), com ampliação do semestre letivo, para possibilitar aos alunos trabalhar;
- reformulação dos currículos visando a sua atualização e compatibilização com as demandas atuais da sociedade. A questão das horas de 60 minutos, as novas modalidades de atividades didáticas da Resolução 15/10-CEPE (aula-padrão, laboratório, campo, estágio e orientada);
- incentivo à capacitação docente;

- descentralização das atividades de controle acadêmico;
- comitês setoriais de ensino;
- políticas afirmativas e inclusão;
- acompanhamento tutorial do fluxo acadêmico;
- democratização do acesso e flexibilização dos modelos de formação;
- elevação da qualidade e avaliação;
- compromisso social e inovação;
- estimular a oferta de novos cursos *lato sensu*, atendendo a demandas sociais e de mercado;
- estimular a criação de novos cursos *lato sensu* através de convênio e Termos de Cooperação Nacionais e Internacionais;
- agilizar os processos de aberturas de turmas e de criação de novos cursos;
- informatizar todos os trâmites processuais para abertura e/ou criação de cursos;
- disponibilizar digitalmente todas as informações referentes ao *lato sensu* diretrizes pós-graduação *stricto sensu*;
- incentivar a criação de novos cursos de Mestrado e Doutorado nas áreas de excelência da UFPR, buscando o provimento de condições reais de funcionamento junto às direções de setor;
- incremento nas bolsas em número e valor;
- oferecer melhor infraestrutura às secretarias dos programas de pós-graduação;
- estabelecer programas de apoio à internacionalização; e
- estabelecer programa geral de apoio à melhoria dos programas de pós-graduação.

No que se refere aos corpos Docente e Técnico-Administrativo a UFPR (2012) propôs:

- políticas de qualificação;
- plano de carreira;
- regime de trabalho;

- critérios de seleção e contratação;
- programa de capacitação;
- programa de avaliação de desempenho;
- programa de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e modelo de alocação de vagas; e
- propostas de saúde do servidor.

No que se refere a Estrutura Administrativa a UFPR (2012) propôs:

- estrutura organizacional com as instâncias de decisão;
- organograma institucional e acadêmico;
- órgãos colegiados: competências e composição;
- órgãos de apoio às atividades acadêmicas;
- autonomia da IES em relação à mantenedora; e
- relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas.

No que se refere a Infraestrutura Física a UFPR (2012) propôs:

- instalação de aparelhos de mídia interativa nas salas de aula;
- rede wireless;
- padronização do parque gráfico de impressoras;
- aprimoramento do centro de computação eletrônica;
- aprimoramento do sistema de aquisições;
- implantação de manutenção preventiva nos prédios;
- recuperação/revitalização das áreas físicas da maternidade vitor ferreira do amaral
- inventário (levantamento) dos espaços físicos existentes (salas de aula, laboratórios, auditórios, banheiros, adaptados a portadores de necessidades especiais, etc);
- instalação de elevadores especiais: três nos blocos didáticos do centro politécnico; um no bloco didático da engenharia química; um em salas de aula e auditório do setor de ciências agrárias; um no sept;
- circulação horizontal nos campi: calçadas com sinalização podotátil, travessias elevadas de pedestres, rampas nas

calçadas, semáforo veículos/pedestres com sinalização sonora;

- iluminação;
- sanitários e vestiários; e
- estacionamento.

No que se refere a Sustentabilidade Financeira a UFPR (2012) propôs:

Nos últimos anos o orçamento da UFPR vem apresentando variações positivas em seus componentes, com duplicação da receita fonte TN no período 2004-2010. Em consequência, no último quinquênio cresceram não apenas as despesas com pessoal (55%) e custeio (157%), mas também os investimentos em capital, 250%. Tal cenário de crescimento deve-se, em grande parte, ao advento do Programa REUNI, mas não apenas: entre 2006 e 2010 a Fonte TN aumentou 60%, o que fez com que as despesas com pessoal (55%) tenham apresentado participação progressivamente menor ao longo dos anos, caindo de 86,31% para 84,00%. Isso possibilitou elevação nos investimentos de custeio e capital, que passaram a compor no orçamento parcelas respectivamente de 12,59 e 2,94% em 2006 e de 18,60 e 5,93% em 2010. Tomando-se por base 2010, as despesas com manutenção geral (R\$ 35,7 milhões) corresponderam a menos de 1/4 do total das despesas com custeio (R\$ 153,6 milhões). Isso traduz um investimento em 2010 de mais de R\$ 115 milhões em itens de custeio para apoio direto ao ensino, a pesquisa e a extensão na Universidade.

2.5.2. A UFMG e o PDI

O Plano de Desenvolvimento da Universidade Federal de Minas Gerais está dividido em: Perfil Institucional, Projeto Pedagógico, Diretrizes Gerais, Projetos Estruturantes, Projetos Setoriais, e as Fundações de Apoio à UFMG.

no que se refere ao perfil institucional a ufm (2013) propôs:

- defesa de um sistema de educação superior sólido, diversificado, dotado de padrões crescentes de qualidade, atendidos os requisitos de infraestrutura e recursos humanos adequados a esse propósito;
- estabelecimento de políticas de ensino, pesquisa e extensão que assegurem níveis crescentes de legitimidade institucional;

- gratuidade do ensino, entendida como a inexistência de anuidade ou mensalidade, nos cursos regulares de educação básica e profissional, de graduação, de mestrado e de doutorado;
- afirmação do caráter público e da identidade acadêmica da instituição;
- defesa permanente da autonomia universitária;
- interação continuada com a sociedade;
- integração, articulação e compromisso com os demais níveis e graus de ensino;
- consolidação crescente de programas voltados à inserção nacional e internacional;
- apoio ao desenvolvimento de políticas públicas direcionadas à busca de sociedades não discriminatórias, mais igualitárias e mais justas;
- gestão racional, transparente e democrática do orçamento e do cotidiano da instituição;
- aperfeiçoamento de um modelo de gestão descentralizada, que priorize a estrutura colegiada e o permanente diálogo com todas as instâncias constitutivas da comunidade universitária; e
- respeito à diversidade das forças que constituem a instituição, fonte de sua maior riqueza, em que se incluem tanto os segmentos docente, discente e de funcionários técnico-administrativos, quanto os diferentes perfis de atuação individual e de campos disciplinares.

No que se refere ao Projeto Pedagógico a UFMG (2013) propôs:

- a elaboração e implementação de propostas curriculares comprometidas com a inserção regional e nacional;
- a flexibilidade curricular, embasada na ampliação do conceito de atividade acadêmica e no entendimento do conceito de percurso para fins de integralização curricular;
- a consistência e qualidade dos projetos acadêmicos, propiciando aos alunos liberdade de acesso ao conhecimento, autonomia intelectual, capacidade de aprendizagem continuada, atuação ética e formação em sintonia com as necessidades regionais e nacionais;

- a revitalização permanente dos currículos acadêmicos, ancorados em avanços conceituais e metodológicos;
- a inserção internacional de alunos de graduação e pós-graduação, preferencialmente em programas de mobilidade discente regidos pelo princípio da reciprocidade;
- o estímulo para que estudantes da América Espanhola, sobretudo os residentes na América do Sul, realizem etapas de sua formação pós-graduada, mestrado e doutorado, na UFMG, bem como aqueles oriundos dos países de língua portuguesa;
- o estímulo ao desenvolvimento de projetos e programas inter, multi e transdisciplinares;
- a integração permanente e efetiva entre os níveis e modalidades de ensino, pesquisa e extensão;
- a construção de uma política de acesso e oportunidades que garanta níveis de equidade sempre mais satisfatórios;
- a condução de processos avaliativos realimentadores do projeto acadêmico institucional, como vetor indispensável à consecução de níveis crescentemente qualificados de funcionamento dos cursos e programas, bem como a prestação de contas à sociedade por parte da instituição;
- o compromisso com o avanço qualitativo dos projetos pedagógicos, em particular com o aprofundamento das questões conceituais e experimentais que dizem respeito à educação básica e profissional; e
- a consolidação de programas em educação a distância como instrumento de disseminação de uma formação superior qualificada.

O PDI da UFMG não seguiu as recomendações da legislação na elaboração a partir do capítulo 3, utilizou uma forma própria para descrever os itens. A seguir listamos a estrutura apresentada a partir do cap. 3.

- Cap. 3 – Diretrizes Gerais
- 3.1 - Introdução
- 3.2 - Contexto geral do planejamento institucional
- 3.3 - As universidades de classe mundial e o desenvolvimento nacional

- 3.4 - A internacionalização do ensino superior e a busca da excelência: características recentes
- 3.5 - A UFMG e o projeto de universidade de classe mundial
- Cap. 4 – Projetos Estruturantes
- 4.1 - Introdução
- 4.2 - Centro de Transferência de Tecnologia e Inovação
- 4.3 - Centro de Instrumentação Tecnológica e Pesquisa
- Translacional em Saúde
- 4.4. Centro de Treinamento Esportivo
- 4.5. Centro de Microscopia
- 4.6. Espaço do Conhecimento
- 4.7 - Expansão das atividades de internacionalização
- 4.8 - Ampliação e reestruturação das políticas e da infraestrutura de ação cultural da UFMG.
- 4.9 - Criação da Pró-Reitoria de Cultura
- 4.10 - Formação em Cidadania Cultural
- 4.11 - Implantação do Sistema de Comunicação Digital na UFMG
- 4.12 - Criação da Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
- 4.13 - Criação do Centro de Apoio às Atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão
- 4.14 - Criação do Centro de Estudos e Pesquisas em Humanidades
- 4.15 - Projeto de Desenvolvimento Institucional de Apoio às Unidades Administrativas e Acadêmicas das Unidades da UFMG
- Cap. 5 – Projetos Setoriais
- 5.1 - Introdução
- 5.2 - Pró-Reitoria de Graduação
- 5.3 - Pró-Reitoria de Pós-Graduação
- 5.4 - Pró-Reitoria de Pesquisa
- 5.5 - Pró-Reitoria de Extensão
- 5.6 - Pró-Reitoria de Administração

- 5.7 - Pró-Reitoria de Recursos Humanos
- 5.8 – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
- 5.9 - Superintendência de Infraestrutura e Manutenção
- 5.10 - Tecnologia de Informação e Comunicação
- 5.11 - Editora UFMG
- 5.12 - Sistema de Bibliotecas
- 5.13 - IEAT
- 5.14 - Órgão vinculados ao Gabinete do Reitor
- Diretoria de Cooperação Institucional
- Coordenadoria de Assuntos Comunitários
- Diretoria de Assuntos Estudantis
- Diretoria de Relações Internacionais
- Imprensa Universitária
- Centro Esportivo Universitário
- Diretoria de Avaliação Institucional
- Cap. 6 – As Fundações de Apoio à UFMG

2.5.3. A UFRGS e o PDI

O Plano de Desenvolvimento da Universidade Federal do Rio Grande do Sul está dividido em: Perfil Institucional, Projeto Pedagógico, corpos Docente e Técnico-Administrativo, Estrutura Administrativa, Infraestrutura Física e Sustentabilidade Financeira.

No que se refere ao Perfil Institucional a UFRGS (2010) propôs:

- comprometida com o desenvolvimento regional, com o Brasil e a sociedade;
- agente de inclusão social;
- compromisso com os direitos humanos, com o respeito às diferentes raças, etnias, crenças e gêneros;
- ser líder em ensino, pesquisa e extensão no Brasil e na América do Sul;
- ser um centro de diálogo e desenvolvimento científico e cultural com parceiros latino-americanos; e

- adotar procedimentos e práticas que visem a prevenção de impactos ambientais negativos, em conformidade com os requisitos legais.

No que se refere ao Projeto Pedagógico a UFRGS (2010) propôs:

- a excelência na graduação;
- o incentivo às inovações curriculares que proporcionem flexibilidade na formação dos graduandos;
- o aperfeiçoamento curricular pela incorporação cada vez mais orgânica de atividades complementares que possibilitem ao aluno a integração com outras áreas de conhecimento e seu enriquecimento cultural;
- a criação de cursos novos pautada especialmente pela constituição de áreas interdisciplinares, proporcionando a integração entre as diferentes unidades acadêmicas;
- o engajamento na criação de novos cursos de graduação, presenciais e a distância, em áreas ainda não atendidas, além de áreas inovadoras, de modo a atender a novas necessidades da sociedade e sempre observando os critérios de excelência acadêmica;
- o empenho institucional em proporcionar trocas entre os saberes das diferentes áreas de conhecimento, inclusive com a oferta de atividades de ensino com caráter interdisciplinar;
- a previsão, nos currículos de graduação, de atividades de ensino que tenham como objetivo a atuação junto à sociedade em projeto de extensão universitária;
- a ampliação da oferta de programas de monitoria;
- o incentivo a programas e projetos que integrem alunos da graduação e da pós-graduação;
- a universalização dos cursos de graduação como espaço de estágio de docência de alunos de programas de pós-graduação stricto sensu da Universidade;
- a consolidação do ensino de graduação como reflexo do conhecimento desenvolvido pela pesquisa e pela extensão, institucionalmente desenvolvidas na UFRGS, de modo a superar a mera transmissão de conhecimentos acumulados;
- a promoção de programas institucionais de inserção dos alunos de graduação com os grupos de pesquisa da

Universidade para além do já consagrado Programa de Iniciação Científica;

- o constante aperfeiçoamento das relações de todos os cursos (licenciaturas, bacharelados e superiores de tecnologia) com os sistemas de ensino, de modo a fomentar a melhoria da educação básica;
- a consolidação e expansão do programa de iniciação à docência;
- a consolidação de uma política de estágios de docência dos cursos de licenciatura, constituída como um processo de integração da Universidade com as escolas que acolhem os alunos da UFRGS e que possa promover seu mútuo aperfeiçoamento;
- a consolidação de uma política de estágios de formação profissional para bacharelados e cursos superiores de tecnologia constituída como um processo de integração da Universidade com os diversos setores da sociedade;
- a promoção institucional da mobilidade acadêmica, nacional e internacional, na forma de intercâmbios, estágios e programas de dupla diplomação;
- o desenvolvimento de uma política linguística para a graduação, que favoreça a inserção internacional;
- a manutenção de um programa permanente de aperfeiçoamento pedagógico de todos os docentes, valorizado, inclusive, nos processos de progressão funcional;
- o incentivo à inovação pedagógica visando a uma postura cada vez mais ativa do aluno;
- a promoção de um programa institucional de integração de novas tecnologias nas atividades didáticas, inclusive integrando a educação a distância nos cursos presenciais;
- a ampliação da oferta de cursos em turno noturno;
- a criação de programas especiais de graduação para atendimento de demandas sociais específicas, especialmente a formação de professores para a educação básica;
- a criação e manutenção de um programa de atendimento psicopedagógico dos discentes, de forma a contribuir para a

permanência dos alunos nos cursos, diminuir o represamento do processo formativo e reduzir os índices de evasão, bem como incentivar novas possibilidades de experiências acadêmicas;

- a criação e manutenção de um programa de inclusão de alunos com necessidades especiais, com especificidades culturais, e aqueles ingressantes a partir de políticas de ações afirmativas;
- a articulação das políticas de ensino com as políticas de assistência estudantil;
- o compromisso com o aumento da oferta de vagas nos cursos de graduação, buscando formas de fazê-lo garantindo a qualidade acadêmica, através da incorporação de novas metodologias de ensino, bem como do aumento do quadro docente e técnico-administrativo, além da melhoria de sua infraestrutura predial e tecnológica;
- a promoção de uma política de ocupação plena das vagas oferecidas na graduação, com a aplicação de mecanismos como transferência de alunos de outras instituições de ensino superior, de ingresso de diplomados e transferência interna e de educação continuada de egressos, acompanhada de uma política inclusiva e flexível de aproveitamento de estudos já realizados por esses alunos;
- a avaliação institucional permanente das atividades de graduação como um dos parâmetros de avaliação da própria Universidade;
- a excelência na pós-graduação;
- a criação de cursos novos pautados especialmente na constituição de áreas interdisciplinares, proporcionando a integração entre as diferentes unidades acadêmicas, estimulando as dinâmicas de formação multidisciplinar em que os pós-graduandos possam ter contato com várias áreas de conhecimento e não somente com aquelas de sua área específica;
- a criação de novos cursos de pós-graduação em áreas ainda não atendidas, além de áreas inovadoras, de modo a atender a novas necessidades da sociedade;

- o incentivo às inovações curriculares que proporcionem flexibilidade na formação dos pós-graduandos;
- o compromisso dos programas de pós-graduação stricto sensu com a formação para a docência, articulando-se com os cursos de graduação, inclusive por meio da universalização de estágios de docência;
- o desenvolvimento de uma política institucional de pós-graduação lato sensu, contemplando cursos de especialização e residências, em especial as de natureza multiprofissional;
- a promoção de programas e projetos que integrem alunos da graduação e da pós-graduação;
- a consolidação da pós-graduação como locus privilegiado de desenvolvimento de pesquisas e de inovação tecnológica;
- a articulação necessária do ensino de pós-graduação com os grupos de pesquisa da Universidade;
- o compromisso com ações de inserção social e a articulação do ensino de pós-graduação com a extensão universitária;
- o incentivo à utilização do conhecimento gerado por teses e dissertações em programas de educação continuada;
- a participação ativa na nucleação e consolidação de programas de pós-graduação em outras Instituições de Educação Superior;
- a atração de alunos de todo o país, bem como de outras partes do mundo, para os cursos de pós-graduação;
- o intercâmbio com outras universidades, brasileiras e estrangeiras, na oferta de cursos de pós-graduação inovadores;
- o incentivo a programas de colaboração internacional para formação pós-graduada;
- a ampliação do sistema de titulação por cotutela, com instituições estrangeiras;
- o desenvolvimento de uma política linguística para a pós-graduação que favoreça e possibilite a inserção internacional;

- o incentivo à inovação pedagógica visando a uma postura cada vez mais ativa do aluno;
- a atração de pesquisadores qualificados através da institucionalização e intensificação da oferta de pós-doutorados, articulada com a política de pesquisa da Universidade; e
- a avaliação institucional permanente das atividades de pós-graduação como um dos parâmetros de avaliação da própria Universidade.

No que se refere aos corpos Docente e Técnico-Administrativo a UFRGS (2010) recomenda:

A seleção de novos docentes para o ensino superior, através de concurso público, devendo ser levadas em conta as necessidades do ensino de graduação, bem como a necessidade de contratação de docentes em áreas estratégicas, considerando as políticas de pós-graduação, pesquisa e extensão da Universidade. Deverá ser valorizada, ainda, na renovação do corpo docente, a experiência profissional. Nos processos de progressão na carreira — os quais devem ser continuamente aperfeiçoados — há que se valorizar, também, o perfil pedagógico do docente e as boas práticas pedagógicas, além da produção intelectual e das atividades de extensão, de gestão e de formação continuada. Nesse sentido, também deverá ser objeto de preocupação o fomento à formação dos docentes da Universidade para a gestão pública, de forma a qualificá-la cada vez mais. Acrescente-se que os princípios da qualificação na entrada e na permanência do docente na Instituição são pétreos, para todos os níveis de ensino na UFRGS.

Dentro de um espírito geral de inovação, expansão e desenvolvimento, prevê-se que os desafios da Universidade levarão a um perfil desejado de servidor técnico-administrativo que possa contribuir ainda mais com o aprimoramento do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão na Universidade. Nesse sentido, o Programa de Avaliação de Desempenho da UFRGS integra uma política de gestão que inclui apoio permanente a ações de capacitação que visem ao desenvolvimento institucional e profissional, à melhoria das condições de trabalho, ao dimensionamento de necessidades de pessoal, às ações de saúde ocupacional, de estímulo ao trabalho coletivo e à maior participação dos servidores técnico-administrativos no planejamento institucional.

No que se refere a Estrutura Administrativa a UFRGS (2010) propôs:

- reestruturação da gestão administrativa, de forma a torná-la pró-ativa;
- buscar a racionalização e a centralização dos processos administrativos, através de ferramentas de inovação tecnológica e da consolidação da legislação interna, na busca de maior agilidade;
- exatidão e qualidade dos serviços prestados à comunidade interna e externa, com vistas a facilitar a tomada de decisões nas rotinas cotidianas; e
- administração central deve buscar estar presente ativamente nos diversos *campi da* ufrgs.

com relação à infraestrutura física, a ufrgs (2010) recomenda:

- ampliar o espaço acadêmico, com obras destinadas a atender à modernização e renovação de salas de aula, laboratórios e bibliotecas, necessários à manutenção da qualidade e do crescimento do ensino, da pesquisa e da extensão na universidade;
- traçar um plano de melhorias na infraestrutura dos *campi*, de forma a melhor atender os cursos noturnos;
- implantar e qualificar restaurantes universitários (rus) com ações importantes para a melhoria do atendimento, limpeza, preparo dos alimentos e infraestrutura; e
- instalação de casas de estudante que, ao ampliarem a oferta atual, possam acolher os discentes da universidade que a ela acorrerão em decorrência do processo de expansão e do consequente aumento da população de alunos.

No que se refere à Sustentabilidade Financeira a UFRGS (2010) propôs:

A sustentabilidade financeira, portanto, baseia-se na premissa da responsabilidade da mantenedora e é alcançada pelo planejamento anual, na medida em que se busca o equilíbrio entre receitas e despesas e o provimento do melhor para a Universidade, em termos presentes e futuros, garantindo assim a continuidade da oferta de educação superior, o que vem ao encontro da responsabilidade e do compromisso social da instituição. Deve-se salientar a importância do esforço continuado no sentido da redução das despesas compulsórias da Universidade, buscando-se níveis de aproveitamento cada vez mais eficientes dos recursos disponíveis. Assim, por meio do planejamento e da captação

de recursos, busca-se minimizar a restrição orçamentária, disponibilizando as verbas necessárias para o atendimento das demandas que possibilitam o desenvolvimento das atividades finalísticas da Universidade, ou seja, das áreas de ensino, pesquisa e extensão, visando sempre a otimização na utilização dos recursos, bem como para a assistência estudantil, priorizando o acesso, a inclusão e a permanência do aluno em sala de aula.

2.5.4. A UnB e o PDI

O Plano de Desenvolvimento da Universidade de Brasília está dividido em: Perfil Institucional, Projeto Pedagógico, corpos Docente e Técnico-Administrativo, Estrutura Administrativa, Infraestrutura Física e Sustentabilidade Financeira.

No que se refere ao Perfil Institucional a UnB propôs:

- capacitar e desenvolver servidores em gestão universitária;
- valorizar o desempenho profissional;
- dimensionar o quadro de pessoal de acordo com as demandas institucionais;
- implantar políticas de retenção de talentos;
- aprimoramento da comunicação institucional (interna e externa);
- estabelecer governança em TI – planejar e organizar;
- governança em TI: Aprimorar aquisições e implementação de sistemas de informação e comunicação;
- governança em TI: Aprimorar entrega e suporte de serviços de TI;
- aprimorar recursos humanos em TI;
- melhorar o desempenho acadêmico no ranking da Matriz Andifes que distribui recursos para as IFES;
- reformular a regulamentação de captação (e retenção) de recursos financeiros;
- reformular a política de regulamentação de ocupação dos imóveis da FUB;
- promover e estimular a expansão da captação de recursos pelos diversos centros de custo da FUB;

- adequar um cronograma de transição para os contratos FUB/EBSERH e FUB/CEBRASPE;
- promover a efetividade na execução da despesa;
- implementar o planejamento institucional;
- melhorar e adequar a infraestrutura física às atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- estabelecer uma política voltada à manutenção da infraestrutura física;
- elaborar plano de gestão de obras;
- elaborar política de gestão do patrimônio imobiliário da FUB;
- implantar um sistema integrado de gestão de infraestrutura física;
- atualizar o planejamento estratégico;
- implantar a gestão por processos;
- formar com excelência;
- melhorar o desempenho institucional nas avaliações externas, nacionais e internacionais, de cursos de graduação e programas de pós-graduação;
- consolidar os princípios éticos e humanistas na formação acadêmica; e
- ampliar o processo de internacionalização.

No que se refere ao Projeto Pedagógico a UnB propôs:

- indissociabilidade entre o ensino a pesquisa e a extensão;
- interdisciplinaridade e a dinâmica curricular integrada;
- compromisso público com a missão;
- universidade inovadora;
- busca da excelência; e
- ética e respeito à dignidade, à liberdade intelectual e às diferenças. fonte: unb 2014.

No que se refere aos corpos Docente e Técnico-Administrativo a UnB propôs:

O acesso à carreira Docente é realizado por meio de concurso público de provas e títulos. Além do ingresso, o provimento e a

nomeação na carreira docente obedecem a critérios e requisitos definidos em legislação pertinente, em especial a Lei nº 8.112/1990, o Decreto nº 94.664/1987, o Decreto nº 6.944/2009, o Decreto nº 6.097/2007 e legislação complementar, esta a qual foi alterada pela Medida Provisória n. 614/2013 e pela Lei nº 12.863/2013, a alteração estabeleceu que o ingresso na carreira deve se dar inicialmente, na classe de Professor Auxiliar, e criou o Cargo Isolado de Provimento efetivo, de nível superior, de Professor Titular - livre do Magistério Superior.

Os servidores técnicos administrativos da FUB são regidos pela Lei nº 8.112/1990 e em consonância com o disposto na Constituição Federal, art. 37, inciso II, o ingresso de servidores na Fundação Universidade de Brasília depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego. O plano de carreira do quadro técnico-administrativo foi instituído pela Lei n. 11.091/2005, de 12/01/2005. Já as ações de capacitação estão de acordo com o Plano de Desenvolvimento para os Integrantes da Carreira dos Servidores Técnicos (PDIC/UnB), elaborado segundo as orientações emanadas das Leis nº 11.091/2005, de 12/1/2005, e nº 11.233/2005, dos Decretos nº 5.707/2006, de 23/2/2006, e nº 5.825/2006, de 29/6/2006, com alterações posteriores pelas Leis nº 11.784/2008, de 2008 e nº 11.907/2010, de 2/2/2010.

Metas:

- reestruturar a área de gestão de pessoas com o aporte de maior número de profissionais, para que seja a coordenadora efetiva de todas as atividades relacionadas à área de gestão de pessoas;
- centralizar as ações referentes à gestão de pessoas em um único Decanato. Isso inclui a gestão de docentes e TAEs, além dos programas relativos à promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho;
- consolidar a Câmara de Gestão de Pessoas, responsável pelo estabelecimento e acompanhamento de políticas, programas e ações na área;
- manualizar e normatizar os principais processos de trabalho relativos à gestão de pessoas na Universidade, visando ao aumento da eficiência; e
- consolidar a integração das atividades relacionadas à gestão de pessoas ao Planejamento da UnB, incluindo a contratação

de docentes e TAEs. O objetivo é que o planejamento da gestão de pessoas seja considerado parte fundamental do planejamento estratégico da Universidade (UnB, 2014).

No que se refere à Estrutura Administrativa a UnB (2014) propôs:

A Universidade de Brasília é composta pelos Conselhos Superiores, Reitoria, Unidades Acadêmicas, Órgãos Complementares e Centros, observando os princípios de gestão democrática, de descentralização e de racionalidade organizacional. A criação, extinção ou modificação das Unidades Acadêmicas, Órgãos Complementares ou Centros deverão ser fundamentadas em prévia avaliação institucional em conformidade com o disposto no Regimento Geral da UnB. O Conselho Diretor, como órgão supremo, deve exercer o governo da Fundação e a administração da Universidade. As decisões na Universidade de Brasília são predominantemente tomadas em órgãos colegiados, dos quais participam docentes, técnico-administrativos e discentes em proporções estabelecidas no Regimento Geral da UnB. A Administração Superior tem como órgãos deliberativos, normativos e consultivos o Conselho Universitário (Consuni), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe) e o Conselho de Administração (CAD); como órgão consultivo, o Conselho Comunitário, e, como órgão executivo, a Reitoria.

Uma das perspectivas de mudanças na sua estrutura é a descentralização dos Centros que estão ligados diretamente a Reitoria que devem passar a ser vinculados aos Institutos e Faculdades (UnB, 2014).

No que se refere à Infraestrutura Física a UnB (2014) propôs:

- ampliar o número de salas de aula, bem como promover o uso racional das já existentes, remanejando aulas do período da manhã para o período da tarde, no intuito de melhor atender a demanda crescente de cada semestre;
- superar dificuldades e entraves burocráticos e técnicos, não só na formalização dos procedimentos licitatórios, como também na execução e fiscalização das obras;
- melhorar o fluxo de informações, por meio de um sistema informatizado e estruturado de apoio a gestão, do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*), com módulos que condensem todos os dados (financeiros e operacionais) de toda a organização no intuito de dar subsídio à tomada de decisão;

- promover a criação de uma política institucional integrada de concessão e uso dos meios de comunicação (telefones fixos, e-mail, celulares), fundamental para controlar os processos que envolvem essas tecnologias a fim de garantir a economicidade do gasto público envolvido;
- munir a Prefeitura dos recursos humanos, tecnológicos e de capacitação imprescindíveis ao cumprimento de suas atividades;
- prever e realizar dotação orçamentária necessária às atividades de manutenção de modo a suprir as necessidades;
- promover e apresentar a relação do grau de conservação das edificações e o planejamento anual formalizado de manutenções preventivas;
- solucionar as demandas relativas à acessibilidade na UnB por meio do planejamento, elaboração de diagnósticos e execução de projetos arquitetônicos para adaptação e supressão de barreiras arquitetônicas existentes, principalmente no que tange à acessibilidade das instalações físicas mais antigas do campus;
- ser eficiente na alocação dos recursos e na realização das despesas relacionadas a investimentos;
- fomentar o desenvolvimento científico e tecnológico da Faculdade de Ciências da Saúde através de sua expansão laboratorial nas áreas de produção de medicamentos e alimentos;
- adequar os recursos para a aquisição do acervo bibliográfico de acordo com a demanda; e
- adquirir veículos adaptados para o transporte de pessoas com deficiência e dificuldade de locomoção nos trajetos realizados internamente ao Campus Universitário Darcy Ribeiro.

No que se refere à Sustentabilidade Financeira a UnB (2014) propôs:

- proposição de estudos para fortalecer e acompanhar os modelos de distribuição de créditos orçamentários e revisão no cadastro de Atividades Específicas;

- capacitação dos gestores de Institutos e Faculdades para otimizar os recursos alocados às Unidades destinados a sua manutenção;
- desenvolvimento de planos de capacitação e treinamento em gestão orçamentária que permitam nivelar o perfil técnico dos servidores;
- estudos de projeção das receitas institucionais e revisão interna dos recursos arrecadados;
- desenvolvimento de estudos orçamentários para subsidiar as decisões institucionais na elaboração da proposta orçamentária;
- análise e formulação de planos objetivando a maximização da execução orçamentária estabelecida no Orçamento Programa Interno - OPI, em parceria com a Diretoria de Planejamento; e
- estudos de normas contábeis e contribuições ao aperfeiçoamento do sistema de custos.

2.6. CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Universidade Federal de Santa Catarina teve origem no início da década de sessenta quando entrou em vigor a Lei n.º 3.849, assinada em 18 de dezembro de 1960, pelo então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira.

O primeiro Reitor da UFSC foi escolhido em lista tríplice, o Professor João David Ferreira Lima, que tomou posse em 25/10/1961, para administrar a Universidade, que contava, então, com 847 alunos e 49 docentes provindos das faculdades isoladas que vieram integrar a UFSC (UFSC, 2009).

Segundo aquela Lei, a Universidade iniciava seu caminhar, com autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar, sendo composta dos seguintes estabelecimentos de ensino superior:

- Faculdade de Direito de Santa Catarina, federalizada pela Lei n.º 3.038, de 19 de dezembro de 1956;
- Faculdade de Medicina de Santa Catarina, autorizada pelo Decreto n.º 47.531, de 29 de dezembro de 1959, retificado pelo Decreto n.º 47.932, de 15 de março de 1960;

- Faculdade de Farmácia de Santa Catarina, reconhecida pelo Decreto n.o 30.234, de 04 de dezembro de 1951;
- Faculdade de Odontologia de Santa Catarina, reconhecida pelo Decreto n.o 30.234, de 04 de dezembro de 1951;
- Faculdade Catarinense de Filosofia, reconhecida pelos Decretos n.o 46.266, de 26 de junho de 1959 e Decreto n.o 47.672, de 19 de janeiro de 1960;
- Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina, reconhecida pelo Decreto n.o 37.994, de 28 de setembro de 1955;
- Escola de Engenharia Industrial, modalidades: Química, Mecânica e Metalurgia, autorizadas pela própria lei n.o 3.849/61; e
- Faculdade de Serviço Social, da Fundação Vidal Ramos, na qualidade de agregada, autorizada pelo Decreto n.o 45.063, de 19 de dezembro de 1958.

A Lei n.º 3.849/1960, lei de criação da Universidade, definiu que essas instituições passaram a denominar-se: Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, Faculdade de Ciências Econômicas, Escola de Engenharia Industrial da Universidade de Santa Catarina e Faculdade de Serviço Social (UFSC, 2008).

A Universidade de Santa Catarina recebeu a denominação de universidade federal pela Lei n.º 4.759, de 20/08/65. Com a reforma universitária de 1969 (Decreto n.º 64.824, de 15/07/1969), as faculdades deram lugar às unidades universitárias, com a denominação de centros, os quais agregam os departamentos.

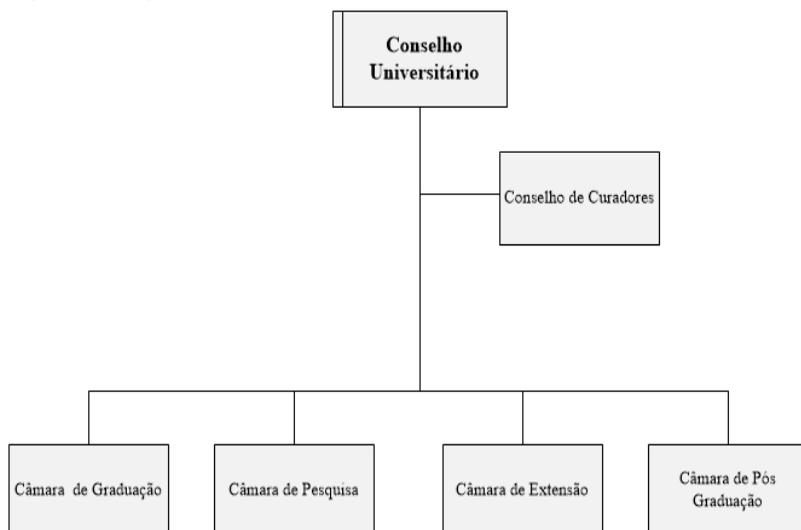
Sendo uma universidade federal multicampi, a UFSC possui uma estrutura institucional de apoio complexa e adaptada à realidade. A organização da UFSC é estruturada conforme o estabelecido em seu Estatuto aprovado pelo Conselho Universitário, em sessão realizada no dia 3 de novembro de 1978 — Resolução n.º 65/7843, e pelo Ministro de Estado da Educação e Cultura, através da portaria n.º 56 de 1º de fevereiro de 1982 (Parecer n.º 779/CFE/81). A administração universitária far-se-á em nível superior e em nível de unidades, subunidades e órgãos suplementares.

A Administração superior da UFSC é composta da seguinte maneira (UFSC, 2016):

Órgãos Deliberativos Centrais:

- a) Conselho Universitário;
- b) Câmara de Graduação;
- c) Câmara de Pós-Graduação;
- d) Câmara de Pesquisa;
- e) Câmara de Extensão;
- f) Conselho de Curadores.

Figura 1 – Órgãos deliberativos da UFSC



Fonte: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/organograma-ufsc-estrutura-geral/>

O Conselho Universitário (CUn) é o órgão máximo deliberativo e normativo, competindo-lhe definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar os seus resultados, em conformidade com as finalidades e os princípios da instituição. A composição do CUn contém representantes de todas as categorias da comunidade universitária (servidores técnico-administrativos, servidores docentes e discentes) e da comunidade externa. (UFSC, 2016)

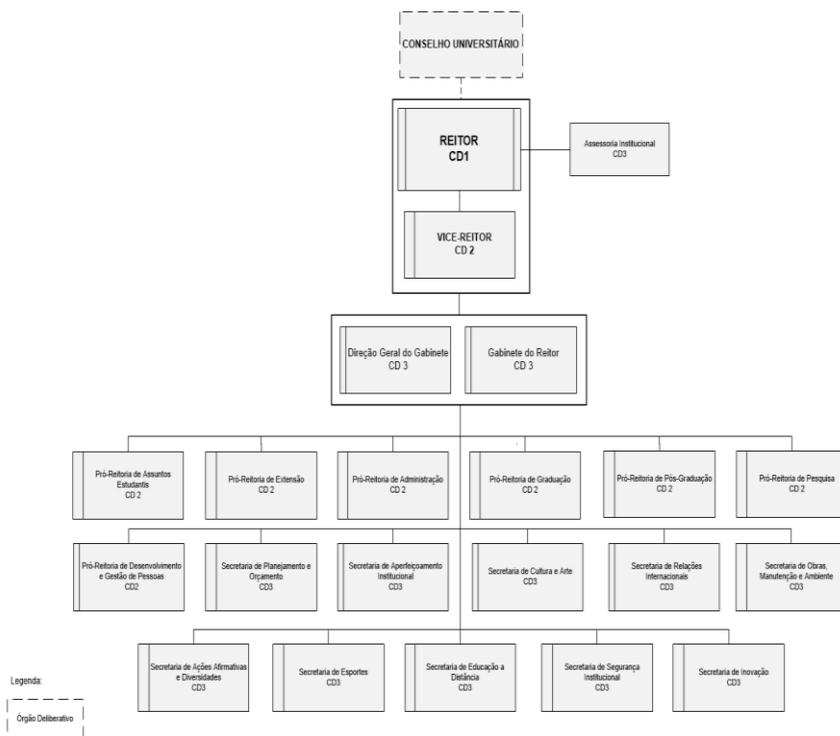
O Conselho de Curadores, órgão deliberativo e consultivo em matéria de fiscalização econômica e financeira da Universidade, acompanha e fiscaliza a execução orçamentária, aprova a prestação de contas anual da Universidade, aprova e fiscaliza acordos ou convênios, aprova e fiscaliza a incorporação de receitas extraordinárias não

previstas no orçamento, entre outras atribuições de caráter econômico e financeiro (UFSC, 2016).

Órgãos Executivos Centrais:

- a) Reitoria;
- b) Vice-Reitoria;
- c) Pró-Reitorias;
- d) Secretarias.

Figura 2 - Estrutura Organizacional da Administração da UFSC



Fonte: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/organogramas>

Conforme o estatuto universitário, a administração em nível de unidades efetivar-se-á por intermédio de:

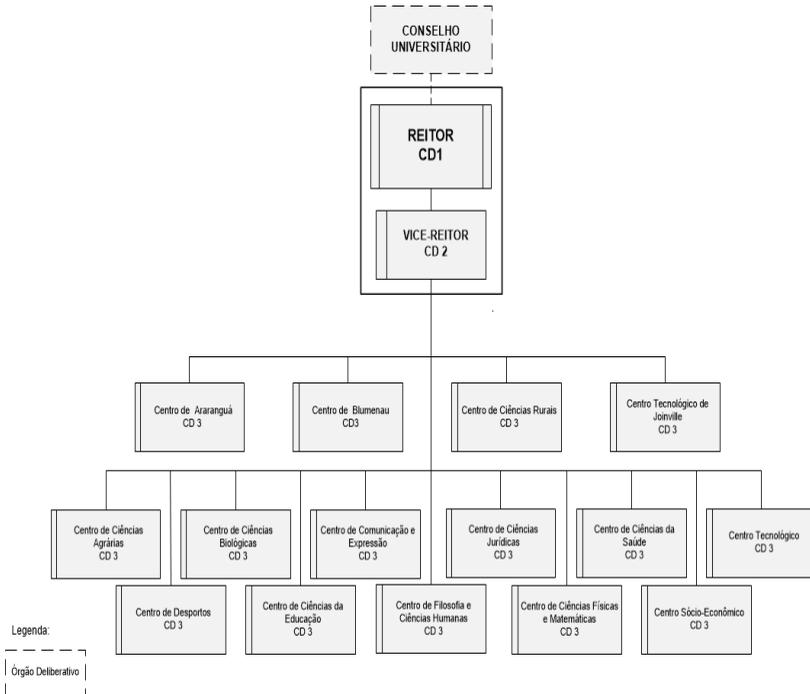
I. Órgãos Deliberativos Setoriais:

- a) Conselhos das Unidades;
- b) Departamentos.

II. Órgãos Executivos Setoriais:

- a) Diretoria de Unidades;
b) Chefia de Departamentos.

Figura 3 - Estrutura organizacional da administração das unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFSC



Fonte: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/organogramas>

A estrutura acadêmica é composta por 15 Centros de Ensino distribuídos em 5 Campi no Estado de Santa Catarina, conforme é demonstrado no quando abaixo:

Tabela 01 – Estrutura acadêmica da UFSC

Centros de Ensino	Siglas	Município
Centro de Araranguá	ARA	Araranguá
Centro de Blumenau	BLU	Blumenau
Centro de Ciências Agrárias	CCA	Florianópolis
Centro de Ciências Biológicas	CCB	Florianópolis
Centro de Ciências da Educação	CED	Florianópolis
Centro de Ciências da Saúde	CCS	Florianópolis
Centro de Ciências Físicas e Matemáticas	CFM	Florianópolis
Centro de Ciências Jurídicas	CCJ	Florianópolis
Centro de Ciências Rurais	CCR	Curitibanos
Centro de Comunicação e Expressão	CCE	Florianópolis
Centro de Desportos	CDS	Florianópolis
Centro de Filosofia e Ciências Humanas	CFH	Florianópolis
Centro Socioeconômico	CSE	Florianópolis
Centro Tecnológico	CTC	Florianópolis
Centro Tecnológico de Joinville	CTJ	Joinville

Fonte: o autor.

A UFSC teve os seguintes reitores até o presente momento (UFSCa, 2016):

- 1961 – 1972 – João David Ferreira Lima;
- 1972 – 1976 – Roberto Mundell Lacerda;
- 1976 – 1980 – Caspar Erich Stemmer;
- 1980 – 1984 – Ernani Bayer;
- 1984 – 1988 – Rodolfo Joaquim Pinto da Luz;
- 1988 – 1992 – Bruno Rodolfo Schlemper Junior;
- 1992 – 1996 – Antônio Diomário de Queiroz;
- 1996 – 2000 – Rodolfo Joaquim Pinto da Luz;
- 2000 – 2004 – Rodolfo Joaquim Pinto da Luz;
- 2004 – 2008 – Lucio José Botelho;
- 2008 – 2012 – Álvaro Toubes Prata;
- 2012 – 2016 – Roselane Neckel; e
- 2016 – 2020 – Luiz Carlos Cancellier de Olivo.

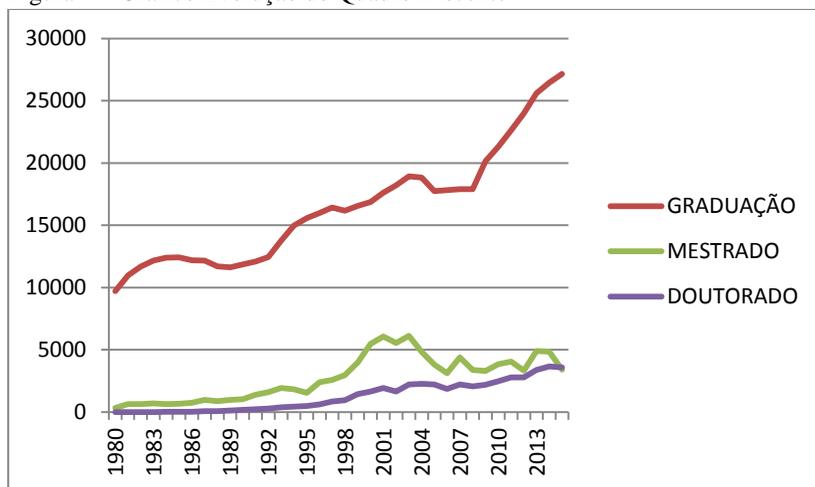
A seguir apresenta-se a evolução da população da Universidade Federal de Santa Catarina no período de 1980 a 2015.

Tabela 02 – Evolução dos Números de Alunos Graduação e Mestrado e Doutorado da UFSC

ANO	GRADUAÇÃO PRESENCIAL	MESTRADO ACADÊMICO	DOCTORADO	TOTAL
1980	9723	345	0	10068
1981	10969	645	0	11614
1982	11678	650	6	12334
1983	12156	687	9	12852
1984	12390	632	16	13038
1985	12427	668	23	13118
1986	12196	759	34	12989
1987	12164	968	69	13201
1988	11706	878	72	12656
1989	11631	986	115	12732
1990	11852	1029	178	13059
1991	12083	1393	220	13696
1992	12443	1596	269	14308
1993	13779	1930	373	16082
1994	14971	1823	438	17232
1995	15583	1554	483	17620
1996	15980	2394	626	19000
1997	16436	2593	856	19885
1998	16157	2978	950	20085
1999	16562	3979	1454	21995
2000	16879	5462	1645	23986
2001	17620	6057	1946	25623
2002	18222	5563	1642	25427
2003	18939	6128	2216	27283
2004	18829	4834	2263	25926
2005	17733	3822	2215	23770
2006	17816	3111	1866	22793
2007	17901	4388	2213	24502
2008	17909	3369	2061	23339
2009	20150	3303	2189	25642
2010	21310	3838	2473	27621
2011	22629	4046	2775	29450
2012	24000	3341	2782	30123
2013	25592	4910	3378	33880
2014	26455	4867	3676	34998
2015	27156	3411	3590	34157

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Figura 4 – Gráfico Evolução do Quadro Discente



Fonte: Boletim de Dados 2015.

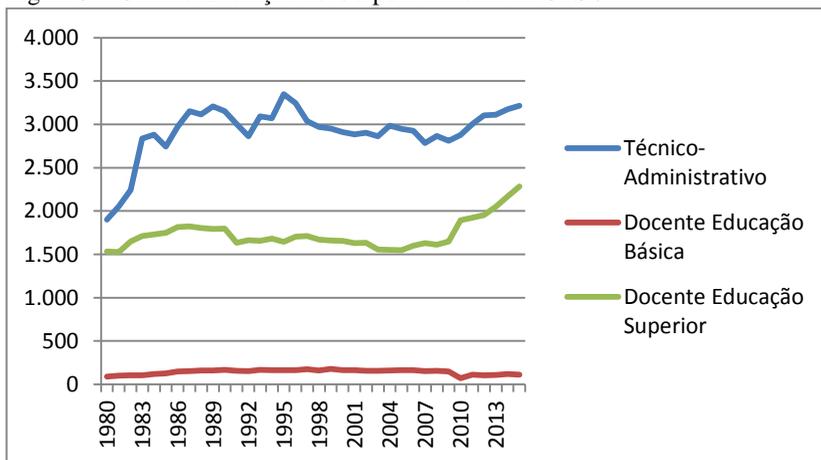
Tabela 03 – Evolução do Corpo Funcional da UFSC

ANO	CORPO FUNCIONAL			TOTAL CORPO FUNCIONAL
	TÉCNICO- ADMINISTRATIVO	DOCENTE		
		EDUCAÇÃO BÁSICA	EDUCAÇÃO SUPERIOR	
1980	1.901	89	1.532	3.522
1981	2.053	99	1.528	3.680
1982	2.242	106	1.649	3.997
1983	2.836	106	1.711	4.653
1984	2.880	120	1.729	4.729
1985	2.744	125	1.749	4.618
1986	2.974	148	1.816	4.938
1987	3.151	154	1.825	5.130
1988	3.116	162	1.804	5.082
1989	3.209	161	1.792	5.162
1990	3.153	169	1.799	5.121
1991	3.004	158	1.634	4.796
1992	2.863	154	1.662	4.679
1993	3.092	166	1.657	4.915
1994	3.070	165	1.681	4.916
1995	3.350	164	1.644	5.158
1996	3.244	164	1.703	5.111
1997	3.038	175	1.713	4.926
1998	2.971	161	1.671	4.803
1999	2.953	177	1.660	4.790

2000	2.911	165	1.658	4.734
2001	2.886	165	1.630	4.681
2002	2.902	158	1.633	4.693
2003	2.861	157	1.555	4.573
2004	2.987	159	1.552	4.698
2005	2.947	163	1.549	4.659
2006	2.927	163	1.600	4.690
2007	2.783	153	1.632	4.568
2008	2.868	155	1.610	4.633
2009	2.809	149	1.649	4.607
2010	2.879	72	1.893	4.844
2011	3.005	113	1.924	5.042
2012	3.103	104	1.952	5.159
2013	3.113	107	2.050	5.270
2014	3.174	120	2.170	5.464
2015	3.217	113	2.285	5.615

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Figura 5 – Gráfico Evolução do Corpo Funcional da UFSC



Fonte: Boletim de Dados 2015.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são discutidos os procedimentos metodológicos do presente trabalho. Assim, primeiramente é informado o tipo de pesquisa, sua delimitação, o desenvolvimento dos instrumentos utilizados para obtenção dos dados e a sua análise.

Posteriormente é apresentado uma síntese metodológica e as limitações do presente estudo.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa, na forma de estudo de caso. De acordo com Neves (1996), a pesquisa qualitativa busca entender os fenômenos, segundo a percepção dos participantes da situação estudada, e não quantificar ou medir eventos. Nesta modalidade de pesquisa, frequentemente, há o contato direto e interativo do pesquisador com o fenômeno estudado, bem como com os seus participantes.

Já o método do estudo de caso é utilizado em diversas situações, possuindo a finalidade de contribuir para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais e políticos, sendo comumente utilizado na sociologia, administração, psicologia, enfermagem, educação, antropologia, entre outras áreas (YIN, 2015). Neste sentido, a UFSC enquadra-se como fonte direta de dados referente ao período de 2006 até 2015.

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pelo propósito estabelecido em se buscar a situação atual inerentes ao objeto de estudo. De acordo com Gil (2008, p.54) “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A análise dos questionários foi quantitativa.

Considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.). (SILVA; MENEZES, 2001, p.20)

3.2. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A população da pesquisa se configura pelos coordenadores de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, envolvidos no processo de planejamento como ferramenta de gestão. A UFSC possui 117 cursos de graduação (presencial e a distância), porém, para tais cursos existem 86 coordenadores, haja vista que alguns coordenadores de curso são responsáveis por mais de uma modalidade, no caso bacharelado e licenciatura. Desta forma, a população da pesquisa é composta pelos 86 coordenadores de cursos de graduação da UFSC do segundo semestre do ano de 2016, período este que foi realizada a pesquisa.

Amostra pode ser considerada uma parte do universo, escolhida segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2007). Foi escolhida uma amostra não probabilística, considerando que interessa aplicar questionários com os coordenadores de curso de graduação que atuam na gestão e na elaboração do planejamento da UFSC.

3.3. DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a coleta de dados primários, realizou-se a aplicação de questionários com os coordenadores de cursos de graduação da UFSC.

Babbie (1999) define que o questionário é uma forma descrita para a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas.

De acordo com Vergara (2010), no questionário estruturado ou fechado o respondente escolhe ou pondera dentre as alternativas apresentadas, sendo que não pode haver mais que três tipos de questões para não confundi-lo. O questionário aplicado aos coordenadores de curso de graduação foi fechado e possuía vinte e três (23) questões com cinco (5) alternativas de escolha.

Vergara (2010) ainda orienta que o questionário pode ser enviado, entregue pessoalmente ou até mesmo pode ser apresentado na mídia eletrônica. Desta forma, os questionários foram enviados por e-mail aos coordenadores de curso de graduação da UFSC no dia 02 de setembro de 2016, com prazo de 10 dias para resposta, sendo prorrogado por mais 10 dias.

Foi enviado um total de 86 questionários, aos 86 coordenadores de curso de graduação da UFSC, sendo que 54 foram respondidos. Desta

forma, a participação correspondeu a 62,79%-dos coordenadores de curso de graduação.

O questionário aplicado é composto por questões norteadoras que permitam o alcance de cada objetivo proposto (Anexo I). Foram abordadas questões relativas à aplicação do PDI 2015-2019 na gestão dos cursos de graduação da UFSC.

3.4. ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

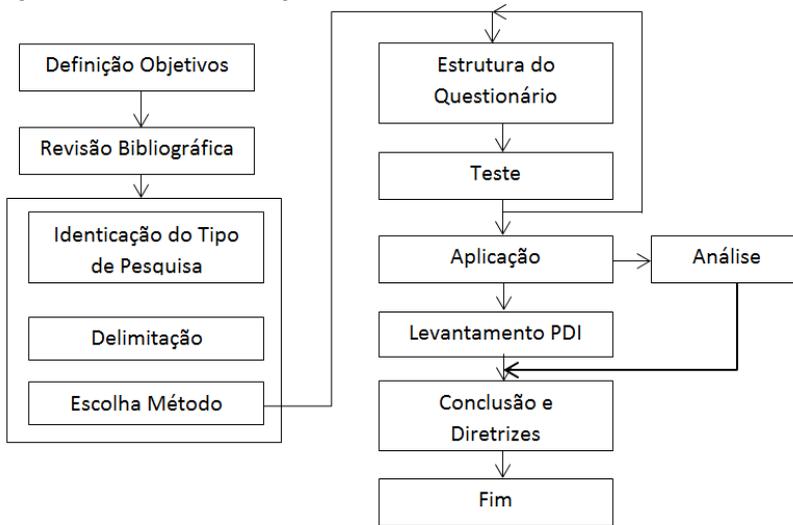
Os dados coletados na aplicação dos questionários foram organizados, codificados e categorizados segundo os objetivos propostos neste estudo. Utilizou-se planilha eletrônica para tabulação dos dados.

Gil (1999) afirma que a interpretação dos dados em uma pesquisa consiste na relação entre os dados empíricos e a teoria. Diante desse contexto, todas as informações obtidas por meio de pesquisa bibliográfica e documental foram referenciadas com as informações coletadas pela aplicação dos questionários. Dessa forma, afirma-se que a análise dos dados foi realizada à luz da fundamentação teórica utilizada no capítulo 2 deste estudo.

3.5. SÍNTESE METODOLÓGICA

A síntese metodológica é representada na figura 6

Figura 6 - Síntese Metodológica



3.6. LIMITAÇÃO DA PESQUISA

São as principais limitações desta pesquisa:

- a) Ser um estudo de caso baseado apenas num espaço de tempo(2006-2015);
- b) Apenas incluídos alunos de graduação;
- c) Por ser estudo de caso, a generalização dos resultados, embora possam indicar uma tendência não implica necessariamente nesta tendência.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

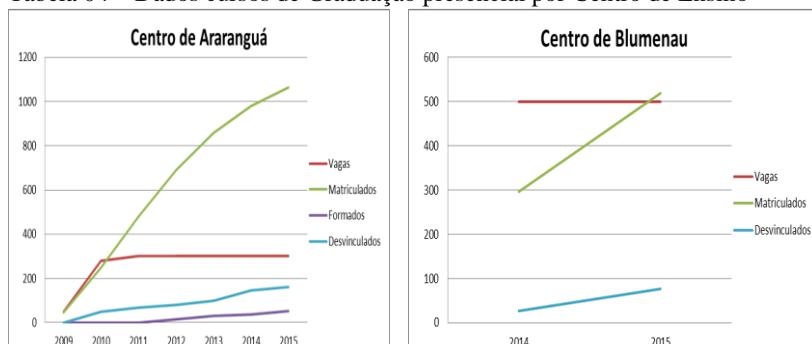
Neste capítulo serão apresentados os dados coletados na aplicação dos questionários, bem como informações documentais relacionadas ao objetivo proposto. Será realizada uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 como instrumento de Gestão nos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina.

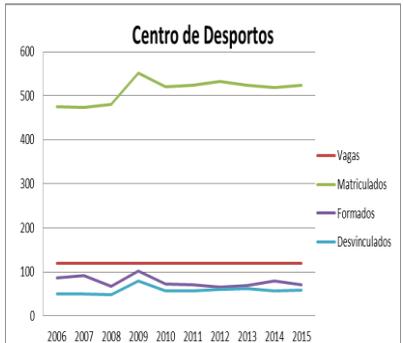
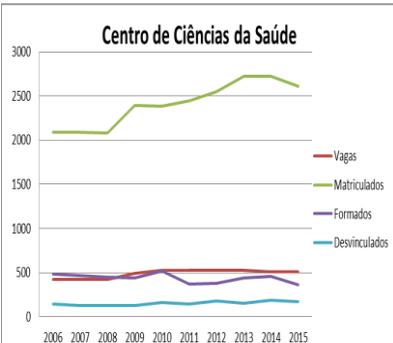
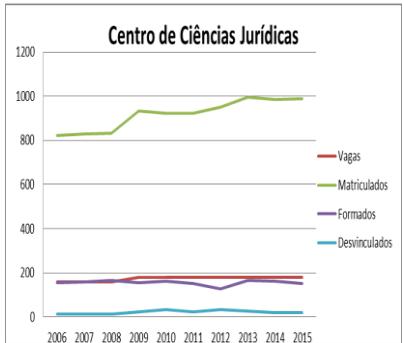
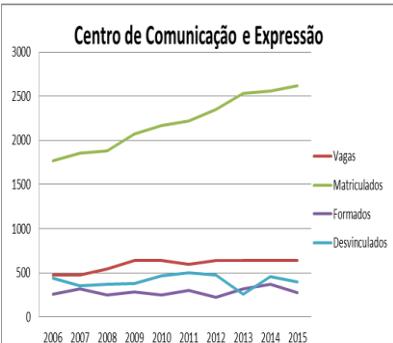
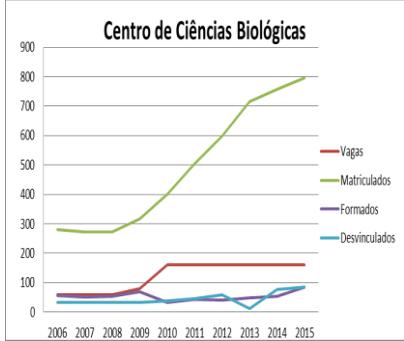
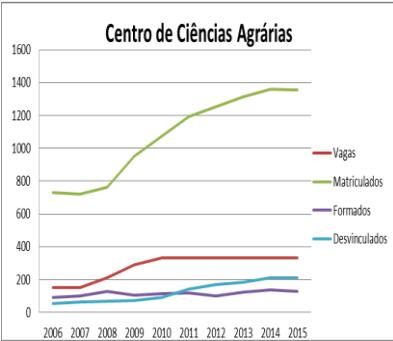
Para tanto, identifica-se os pontos mais relevantes do PDI 2015-2019 da UFSC no que diz respeito à graduação, bem como avalia-se os dados institucionais dos referidos cursos de graduação. Por fim, estabelece-se a relação entre os pontos levantados.

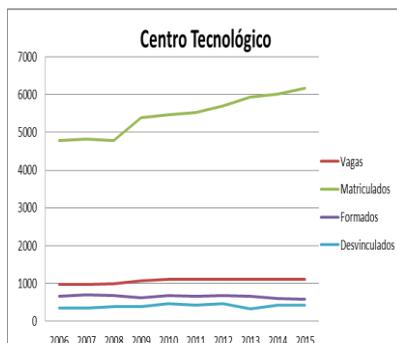
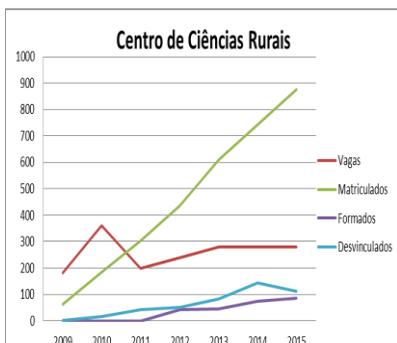
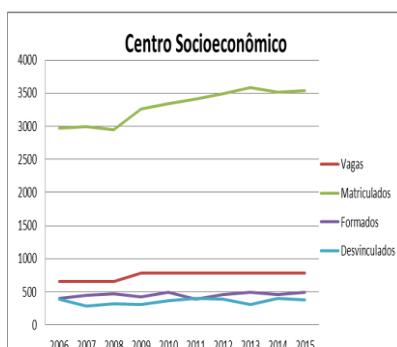
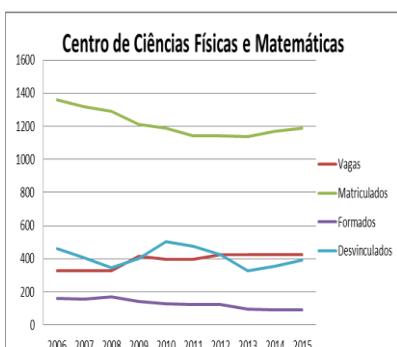
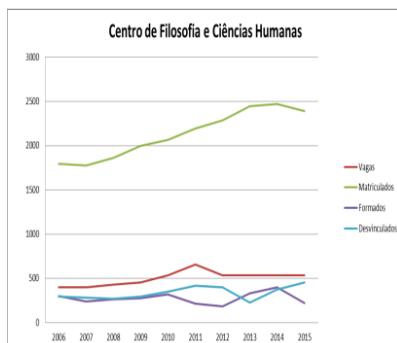
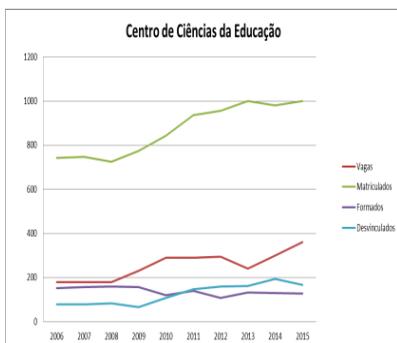
4.1. LEVANTAMENTO DOS DADOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UFSC

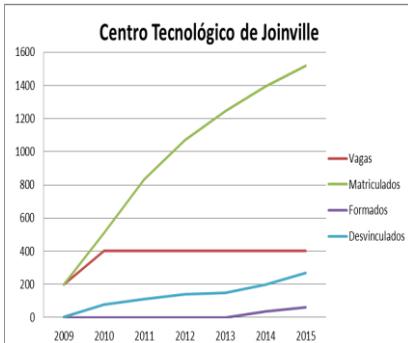
O apêndice 1 apresenta os dados dos cursos de graduação presencial da UFSC. Os cursos estão dispostos de acordo com o Centro de Ensino em que estão inseridos, e apresentam os dados de vagas oferecidas, matrículas realizadas, formaturas realizadas, e alunos desvinculados. O período de análise dos dados será de dez (10) anos. A seguir os gráficos de cada Centro de Ensino com as informações apresentadas.

Tabela 04 – Dados cursos de Graduação presencial por Centro de Ensino









Fonte: O autor

Neste item será discutido o caso do CTC, por ser o centro com maior número de alunos matriculados e vagas oferecidas no vestibular.

4.1.1. Centro Tecnológico

Os cursos de graduação do Centro Tecnológico iniciaram a partir da criação da Universidade Federal de Santa Catarina com a incorporação da Escola de Engenharia Industrial. Eram oferecidos os cursos de Engenharia Civil, Engenharia Elétrica e Engenharia Mecânica (UFSCb, 2016).

Na segunda metade da década de 70 foram criados os cursos de Ciências da Computação (1976), Arquitetura e Urbanismo (1977), Engenharia de Alimentos (1977), Engenharia Sanitária e Ambiental (1977), Engenharia de Produção Civil (1978), Engenharia de Produção Elétrica (1978), Engenharia de Produção Mecânica (1978) e Engenharia Química (1978). Em 1988 foi criado o curso de Engenharia de Controle e Automação (UFSCb, 2016).

Na década de 90 foram criados mais dois cursos de graduação: Engenharia de Materiais (1998) e Sistemas de Informação (1999). Por fim, em 2009, com o Reuni, iniciou o curso de Engenharia Eletrônica (UFSCb, 2016).

Tabela 05 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arquitetura e Urbanismo	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ciências da Computação	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Engenharia Civil	100	100	100	110	110	110	110	110	110	110
Engenharia de Alimentos	45	45	45	50	50	50	50	50	50	50
Engenharia de Controle e Automação	60	60	60	72	72	72	72	72	72	72
Engenharia de Materiais	60	60	60	70	70	70	70	70	70	70
Engenharia de Produção Civil	35	35	40	40	40	40	40	40	40	40
Engenharia de Produção Elétrica	35	35	40	40	40	40	40	40	40	40
Engenharia de Produção Mecânica	35	35	40	40	40	40	40	40	40	40
Engenharia Elétrica	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Engenharia Eletrônica	-	-	-	30	60	60	60	60	60	60
Engenharia Mecânica	100	100	100	110	110	110	110	110	110	110
Engenharia Química	45	45	45	50	50	50	50	50	50	50
Engenharia Sanitária e Ambiental	80	80	80	90	90	90	90	90	90	90
Sistemas de Informação	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	975	975	990	1082	1112	1112	1112	1112	1112	1112

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Os cursos do Centro Tecnológico ofereceram em 2015 um total de 1.112 novas vagas no vestibular, apresentando 6.173 alunos matriculados, conforme pode-se observar na tabela 06.

Tabela 06 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arquitetura e Urbanismo	420	431	448	497	486	489	478	484	494	507
Ciência da Computação	383	392	373	426	409	403	414	445	440	455
Engenharia Civil	492	482	500	572	588	610	635	649	645	653
Engenharia de Alimentos	226	218	212	245	242	254	244	260	259	248
Engenharia de Controle e Automação	311	317	305	331	362	374	370	382	401	404
Engenharia de Materiais	292	306	308	367	383	350	350	374	370	400
Engenharia de Produção Civil	180	178	180	197	194	209	226	235	245	244
Engenharia de Produção Elétrica	174	175	182	197	196	189	206	209	212	207
Engenharia de Produção Mecânica	201	187	184	204	200	206	218	226	230	230
Engenharia Elétrica	491	490	497	533	540	520	535	550	538	551
Engenharia Eletrônica			-	29	80	132	191	245	278	305
Engenharia Mecânica	516	522	513	579	567	560	595	620	639	652
Engenharia Química	219	228	223	237	253	263	271	274	277	283
Engenharia Sanitária e Ambiental	419	426	406	452	452	441	459	471	492	518
Sistemas de Informação	460	464	454	521	512	523	515	500	493	516
Total	4784	4816	4785	5387	5464	5523	5707	5924	6013	6173

Fonte: Boletim de Dados 2015.

De acordo com a projeção realizada por meio da multiplicação do número de ingressantes por ano pelo número de semestre de duração do curso, o Centro deveria possuir, em 2015, um total de 5.360 alunos matriculados. Tendo em vista que nem todos os alunos finalizam o curso no prazo previsto pelo currículo do curso, em 2015 o Centro possuía 6.173 alunos matriculados, um número maior que o esperado.

Tabela 07 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arquitetura e Urbanismo	48	49	57	63	73	85	62	69	58	53
Ciência da Computação	50	61	43	41	32	47	34	47	37	29
Engenharia Civil	75	62	66	60	62	71	84	85	83	76
Engenharia de Alimentos	36	37	38	30	27	32	34	20	31	24
Engenharia de Controle e Automação	36	54	51	34	38	49	45	36	39	40
Engenharia de Materiais	22	33	44	47	60	48	37	51	19	56
Engenharia de Produção Civil	31	25	29	29	28	13	24	17	30	38
Engenharia de Produção Elétrica	30	22	21	13	28	9	13	20	18	18
Engenharia de Produção Mecânica	35	23	32	23	30	23	24	27	23	20
Engenharia Elétrica	88	71	72	53	73	77	68	82	62	41
Engenharia Eletrônica	-	-	-	-	-	-	-	-	10	13
Engenharia Mecânica	81	86	78	105	91	70	65	74	85	64
Engenharia Química	36	35	45	24	35	40	41	34	38	32
Engenharia Sanitária e Ambiental	49	80	66	60	63	55	69	45	35	50
Sistemas de Informação	55	63	48	45	50	50	76	64	37	39
Total	672	701	690	627	690	669	676	671	605	593

Fonte: Boletim de Dados 2015.

A taxa de formatura em 2015 foi de 53,33% em relação às vagas oferecidas no mesmo ano, sendo que o curso de Engenharia Civil foi o que apresentou maior quantidade de alunos formados no ano em questão.

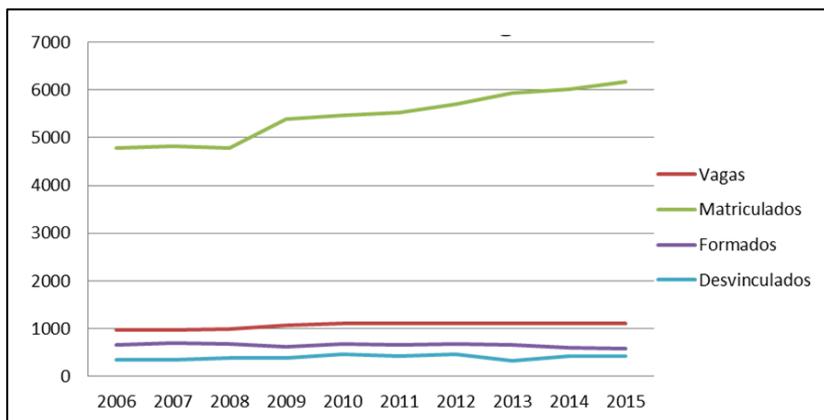
Tabela 08 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arquitetura e Urbanismo	18	15	17	18	16	24	24	14	15	9
Ciência da Computação	45	46	66	80	89	68	68	47	48	69
Engenharia Civil	35	32	40	41	34	26	24	25	24	23
Engenharia de Alimentos	32	30	38	33	33	28	35	24	30	32
Engenharia de Controle e Automação	16	15	14	19	26	20	29	17	24	22
Engenharia de Materiais	28	27	28	21	27	20	25	18	43	27
Engenharia de Produção Civil	15	18	19	15	26	19	13	7	14	12
Engenharia de Produção Elétrica	19	18	16	24	28	32	19	19	20	21
Engenharia de Produção Mecânica	10	12	14	7	15	10	16	8	14	11
Engenharia Eletrônica	-	-	-	-	44	47	22	28	45	34
Engenharia Elétrica	23	25	30	42	22	19	37	29	38	37
Engenharia Mecânica	18	17	18	19	18	27	21	13	21	25
Engenharia Química	15	13	11	15	7	12	18	8	13	11
Engenharia Sanitária e Ambiental	29	30	27	24	28	31	50	24	27	31
Sistema de Informação	49	50	51	36	55	39	60	40	43	67
Total	352	348	389	394	468	422	461	321	419	431

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados, assim considerados por motivos de desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES, representam 431 alunos em 2015, uma taxa de 6,50% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano.

Figura 7 - Centro Tecnológico



Fonte: o autor.

A figura 7 apresenta a evolução dos dados do Centro Tecnológico. A partir da análise dos dados, verifica-se um aumento nos alunos matriculados a partir de 2009. A quantidade de alunos formados e desvinculados sofreu pouca alteração no período analisado. Da mesma forma, as vagas oferecidas pelo Centro apresentam pouca elevação em 2009, e mantém-se sem alterações até 2015.

4.1.2. Situação UFSC

Diante dos dados expostos pode-se realizar uma análise de forma geral dos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Com relação ao número de vagas oferecidas, observa-se que o Centro Tecnológico é o Centro de Ensino com o maior número de vagas oferecidas anualmente, correspondendo a 1.112 vagas, ou seja, 16,77% das vagas da Instituição. O Centro Socioeconômico é o segundo Centro de Ensino com mais vagas ofertadas, com 780 novas vagas anuais.

No âmbito dos cursos de graduação com mais vagas ofertadas, observa-se que o curso de Administração é o que apresenta maior número de vagas, com 200 novas vagas anuais. Em seguida, com 180 novas vagas anuais, estão os cursos de Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito.

A quantidade de alunos matriculados na Universidade aumentou de 17.816 para 27.156 alunos no período de 2006 a 2015. Este aumento representa 52,44% de alunos matriculados em 10 anos.

Diretamente relacionado às vagas oferecidas anualmente, o Centro Tecnológico é o Centro de Ensino com maior número de alunos matriculados em 2015, com 6.173 alunos, seguido do Centro Socioeconômico, com 3.533.

Embora a Universidade tenha ampliado a quantidade de cursos oferecidos, e consequentemente a quantidade de vagas nos cursos de graduação (de 3.920 vagas em 2006 para 6.631 vagas em 2015), esse comportamento não é observado na quantidade de alunos formados pela Instituição. Em 2015, a UFSC formou 2.791 alunos, enquanto em 2006 esse número era de 2.819 alunos formados.

A maior quantidade de alunos formados em 2015 é observada no Centro Tecnológico, com 593 formandos. Em seguida, o Centro Socioeconômico apresenta 489 alunos formando no mesmo período.

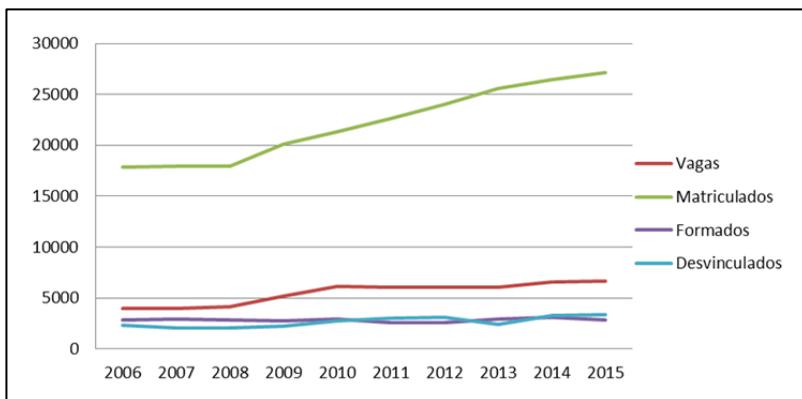
Entretanto, o melhor índice de formatura em relação às vagas oferecidas é do Centro de Ciências Jurídicas com 84,89% de alunos formados em 2015. Em seguida, destaca-se o alto rendimento do Centro de Ciências da Saúde com 70,39% de alunos formados no mesmo ano.

O Centro Tecnológico de Joinville e o Centro de Araranguá apresentam os índices mais baixos de formatura, com, respectivamente, 15,75% e 17% de alunos formados em 2015.

O índice geral de alunos formados em 2015 na Universidade Federal de Santa Catarina foi de 49,10%. Para esse cálculo desconsiderou-se as vagas do Centro de Blumenau, os cursos iniciados em 2014 e o curso de Medicina Veterinária, que não possui tempo suficiente para a conclusão da 1ª turma. Assim, dos 14 Centros de Ensino (desconsiderando o Centro de Blumenau) da UFSC, 8 Centros de Ensino tem índice de formatura abaixo da média geral.

O curso com melhor índice de formatura é o de Medicina com 99% de alunos formados em 2015, seguido pelo curso de Odontologia com 83%. O curso de Direito é o maior em números totais de alunos formados, com 151 alunos formados em 2015, seguido pelo curso de Administração, com 144 alunos formados em 2015.

Figura 8 - Situação geral dos cursos de graduação da UFSC

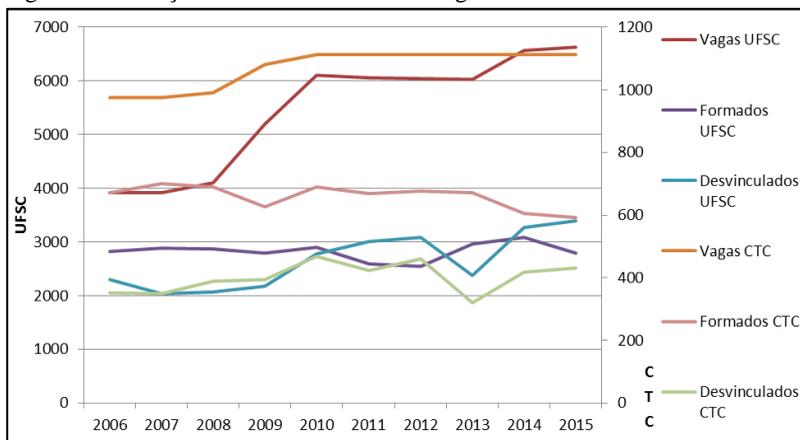


Fonte: o autor.

No ano de 2015 o índice de alunos desvinculados foi de 12,47% em relação à quantidade de vagas oferecidas. Observa-se uma pequena variação da quantidade de alunos desvinculados em relação ao ano de 2006, que foi de 12,94%. O Centro de Ensino que apresenta o menor índice de alunos desvinculados em 2015 é Centro de Ciências Jurídicas com 2,12%. Já o Centro de Ciências Físicas e Matemáticas destaca-se com 33,22%, o maior índice, no mesmo período.

4.1.3. Comparativo: Situação UFSC x Centro Tecnológico

Figura 9 – Situação UFSC x Centro Tecnológico



Fonte: o autor.

Quando comparamos a UFSC com o Centro Tecnológico(CTC), na figura 9 temos as seguintes considerações:

Em relação a vagas oferecidas: na UFSC um acentuado aumento nas vagas oferecidas e no CTC uma pequena elevação.

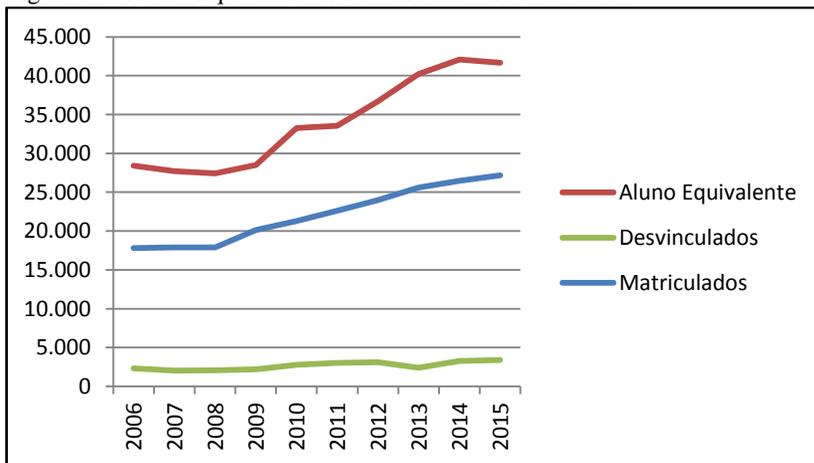
Em relação a formados: a UFSC mantém o número de formado de 2006 e o Centro Tecnológico teve uma pequena queda neste período.

Em relação a alunos desvinculados: ambos apresentam elevação no número de alunos desvinculados.

4.1.4. Comparativo: Conceito de Alunos Equivalente

O Ministério da Educação utiliza o conceito de Aluno Equivalente. O aluno equivalente é o principal indicador utilizado para fins de análise dos custos de manutenção das Instituições Federais de Educação Superior - IFES, nas rubricas referentes ao orçamento de custeio e capital (OCC). (MEC, 2005)

Figura 10 - Aluno Equivalente x Desvinculado x Matriculado



Fonte: o autor.

Na figura 10 acima vemos a influência dos alunos matriculados na composição do Aluno Equivalente e a linha dos alunos desvinculados no mesmo período, que representa perdas no indicador Aluno Equivalente.

4.1.5. Avaliação em Termos de Custo Corrente por Aluno Equivalente

Considerando que há a oferta de vagas por disciplina no segundo semestre de 2015 de 179.506 vagas oferecidas, com 121.086 vagas ocupadas a uma taxa de ocupação de 67,50% (UFSC, 2016). Isto implica na definição de um custo corrente por aluno. Entretanto, a noção de aluno não pode ser utilizada diretamente. De acordo com os indicadores do Tribunal de Contas da União(TCU, 2014) o peso dos cursos é diferente por áreas de aprendizado. Para ter-se uma definição mediana é estabelecido o conceito de aluno equivalente.

Aluno equivalente é soma dos alunos equivalentes de graduação, pós-graduação e residência médica. A formula é esta:

$$AGE = \sum \text{ todos os cursos } \{ [NDI \times DPC] \times [1 + (FT)] + [(NI - NDI) / 4] \times DPC \} \times \{ PGC \} \quad (1)$$

NDI: Número de diplomados, no ano letivo referente ao exercício, em cada curso, equivalendo ao número de alunos aptos a colar grau. Esse número é o total (1º e 2º semestres) do ano letivo correspondente ao exercício. Caso o dado do 2º semestre do ano em questão não esteja disponível, substituir pelo do 2º semestre do ano eletivo anterior;

DPC: Duração padrão do curso, de acordo com a tabela da SESu;

NI: Número de alunos que ingressaram, no ano letivo relativo ao exercício, em cada curso, devendo ser considerados apenas os alunos que ingressaram, pela primeira vez, no curso superior;

FT : Fator de Retenção: Calculado de acordo com metodologia da SESu.

PGC: Peso do grupo de cada curso(TCU, 2014)

Custo corrente são despesas da Universidade ao longo do ano, conforme descrição:

(+) Despesas correntes do órgão Universidade, com todas as UG, inclusive hospitais universitários, se houver (conta SIAFI nº 3.3.0.0.0.00.00)

(-) 65% das despesas correntes totais do(s) hospital(is) universitário(s) e maternidade, devendo ser consideradas todas as unidades hospitalares cujas despesas estejam incluídas nas despesas correntes da Universidade

(-) Aposentadorias e Reformas do órgão Universidade (conta SIAFI nº 3.3.1.9.0.01.00)

(-) Pensões do órgão Universidade (conta SIAFI nº 3.3.1.9.0.03.00)

(-) Sentenças Judiciais do órgão Universidade (conta SIAFI nº 3.3.1.9.0.91.00)

(-) Despesas com pessoal cedido – docente do órgão Universidade

(-) Despesas com pessoal cedido – técnico-administrativo do órgão Universidade

(-) Despesa com afastamento País/Exterior – docente do órgão Universidade

(-) Despesa com afastamento País/Exterior – técnico-administrativo do órgão Universidade(TCU, 2014)

O custo corrente por aluno equivalente é definido pela fórmula:

$$\text{Custo Corrente / Aluno Equivalente} = \frac{\text{Custo Corrente}}{\text{AE}} \quad (2)$$

4.1.5.1 Discutindo PDI com base no conceito de custo corrente por aluno

São consideradas as seguintes suposições ou fatos:

- i. Total de Vagas oferecidas 179.506 – vagas ocupadas 121.086 = 58.420 vagas ociosas (UFSC, 2016)
- ii. No ano de 2015 o custo corrente por aluno equivalente calculado foi de R\$ 19.656,46. (UFSCc, 2016)
- iii. Suposição 1: Ensino, Pesquisa e Extensão recebem, em média, o mesmo valor. Então, para Ensino ter-se-ia o valor R\$ 6.552,15.
- iv. Suposição 2: Um aluno, em média, cursa 12 disciplinas ao ano.
- v. Suposição 3: Custo disciplina/ano R\$ 6.552,15/12 = R\$ 546,01

Decorrente das suposições e fatos acima descritos, a UFSC, de acordo com dados de 2015 apresenta o seguinte custo para as Vagas sem ocupação:

$$58.420 \times \text{R\$ } 546,01 = \text{R\$ } 31.898.066,48 \quad (3)$$

No PDI o item de orçamento e finanças, temos a previsão orçamentária até 2019. Entretanto estas previsões ficam na dependência da política econômica do Governo Federal.

Sugestão de melhoria para o PDI.

- Melhor distribuição das vagas das disciplinas para eliminar o grande número de vagas ociosas;
- Adequar a carga horária dos cursos a carga horária do MEC;
- Alterar a hora-aula para 60 minutos.

4.2. OBJETIVOS E METAS DO PDI 2015 - 2019

A Universidade Federal de Santa Catarina atua em diversos níveis de formação: ensino básico, graduação, e pós-graduação (UFSC, 2015).

Como missão institucional a UFSC busca a ampliação e aprofundamento da “formação do ser humano para o exercício profissional, reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida” (UFSC, 2015). Esta missão aponta a importância da prática acadêmica na construção da sociedade.

Esse contexto justifica a necessidade de um projeto pedagógico institucional, que tem por objetivo estabelecer

as bases para a busca da excelência, com vistas à formação do ser humano, enfatizando conhecimento teórico, habilidade científico-tecnológicas, autonomia intelectual e pessoal, compreensão profissional, ética e social, capacidade de comunicação e com atitude propositiva em relação ao desenvolvimento social e econômico do país (UFSC, 2015, p. 35).

O plano pedagógico institucional da UFSC, que compreende o capítulo 2 do PDI 2015-2019, foi formulado por uma comissão composta predominantemente de representantes docentes e discentes buscando a excelência para a comunidade discente da UFSC. No ano de 2015 a comunidade discente da UFSC era composta por 46.251 alunos compreendidos da seguinte forma: 1.155 alunos da educação básica; 28.742 alunos dos cursos de graduação (presencial e a distância); e 16.354 alunos dos programas de pós-graduação (UFSC, 2016).

O PDI 2015-2019 estabelece as políticas de gestão da Instituição, sendo dispostos objetivos e metas para cada uma dessas políticas, que servirão de subsídio para a elaboração dos Planos Anuais das Unidades Administrativas e Universitárias da UFSC.

O presente estudo propõe analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional como instrumento de Gestão nos cursos de graduação da UFSC, desta forma abordar-se-á as políticas referentes à dimensão Ensino.

Contudo, conforme mencionado anteriormente, a UFSC atua no ensino básico, graduação, e pós-graduação. Desta forma, selecionaram-se os objetivos, e suas respectivas metas, do PDI 2015-2019 que

contemplam a graduação, eliminando da pesquisa os demais objetivos que compõem a dimensão ensino no PDI.

Apresenta-se a seguir os objetivos e metas relacionados aos cursos de graduação, compreendidos na política de Ensino da UFSC.

OBJETIVO 1 – ASSEGURAR A QUALIDADE DO ENSINO EM TODOS OS NÍVEIS BUSCANDO NOVOS PATAMARES DE EXCELÊNCIA ACADÊMICA

Metas:

- Fomentar uma política institucional para o desenvolvimento qualitativo de projetos pedagógicos de cursos presenciais e na modalidade à distância, em consonância com a missão da UFSC e com as diretrizes curriculares nacionais;
- Realizar ações permanentes de apoio à reformulação, implementação e gestão dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação de todas as unidades universitárias;
- Ampliar a integração entre os cursos de graduação e os programas de pós-graduação nas modalidades presencial e a distância;
- Acompanhar os processos de avaliação institucional, orientando a comunidade acadêmica para a importância da melhoria contínua da qualidade dos cursos;
- Promover discussões e encaminhar o apoio, avaliação e reformulação dos Núcleos Docentes Estruturantes.

[..]

OBJETIVO 4 – INSTITUCIONALIZAR AÇÕES INOVADORAS NOS PROJETOS PEDAGÓGICOS EM TODOS OS NÍVEIS DE ENSINO

Metas:

- Promover ações permanentes para a reformulação, implementação e gestão do PPC (Projeto Pedagógico de Curso) e criar parâmetros gerais didáticos e de avaliação;
- Criar mecanismos de análise dos Planejamentos e Acompanhamentos das Atividades Docentes (PAADs), com foco nos Projetos Pedagógicos,

principalmente na estrutura curricular das áreas do conhecimento;

- Estimular e viabilizar as condições institucionais para utilização de metodologias educacionais inovadoras, além de promover a atualização constante dos recursos didático-tecnológicos;
- Fortalecer institucionalmente a interdisciplinaridade curricular e a incorporação, especialmente, de conteúdos sobre Educação Ambiental, Educação das Relações étnicorraciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-brasileira e Indígena, bem como relações de gênero e respeito à diversidade sexual e aos direitos humanos;
- Consolidar a oferta de disciplinas na modalidade a distância como atividade curricular integrante de todos os cursos presenciais de graduação;
- Incentivar e viabilizar as condições institucionais para implantação e avaliação de políticas de atividades complementares que considerem, em uma análise sistêmica e global, carga horária, diversidade de atividades e formas de aproveitamento;
- Estimular e viabilizar as condições institucionais para o envolvimento e a responsabilidade dos estudantes da Educação Básica e da graduação em atividades de monitoria, pesquisa, extensão e aprimoramento profissional;
- Fomentar iniciativas institucionais que promovam a mobilidade interinstitucional estudantil e docente;
- Incentivar a realização de eventos acadêmicos articulados aos conteúdos dos projetos pedagógicos.

OBJETIVO 5 – ESTABELECEER UMA POLÍTICA DE ACOLHIMENTO, ACOMPANHAMENTO E APOIO PEDAGÓGICO AOS DISCENTES (GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO)

Metas:

- Institucionalizar e acompanhar constantemente as atividades de estágios, de monitoria, de tutoria e de apoio e orientação pedagógica em todos os

campi, integrando-as às necessidades dos conteúdos disciplinares;

- Monitorar os índices de reprovação e evasão nos cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância;
- Promover orientação pedagógica e educacional individual e em grupos para o desenvolvimento e aprimoramento de técnicas de aprendizagem e para a redução dos problemas de atenção e aprendizagem;
- Desenvolver ações inovadoras para reduzir a evasão, com a participação dos estudantes de pós-graduação e dos servidores técnico-administrativos.

[...]

OBJETIVO 7 – AMPLIAR O ACESSO QUALIFICADO E A EFETIVIDADE DOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO

Metas:

- Avaliar os diferentes mecanismos de ingresso à disposição das universidades federais e definir novas opções institucionais de ingresso à UFSC;
- Aprimorar os mecanismos de ocupação de vagas ociosas, após o processo de matrícula.

OBJETIVO 8 – PROMOVER AÇÕES DE INTERAÇÃO COM OS EGRESSOS

Metas:

- Implementar uma política de relacionamento com os egressos;
- Implementar programas de monitoramento dos egressos para fornecer subsídios aos cursos, visando à constante atualização dos currículos perante as necessidades da sociedade.

OBJETIVO 9 – ESTABELEECER UMA POLÍTICA DE ACESSIBILIDADE EDUCACIONAL

Metas:

- Garantir que a estrutura física da UFSC seja adequada, de modo a dispor de acessibilidade às pessoas com deficiência física, visual e sinalizações voltadas a pessoas com deficiência

física, surdas, cegas, com baixa visão e surdocegas.

4.3. RESULTADOS DA PESQUISA JUNTO AOS COORDENADORES DE GRADUAÇÃO

A coleta de dados do trabalho foi realizada junto aos coordenadores dos cursos de graduação da UFSC em setembro de 2016 por meio de um questionário estruturado. Foram enviados 86 questionários, dos quais 54 foram respondidos, correspondendo uma participação de 62,79% dos coordenadores.

O questionário englobou 23 perguntas referentes ao grau de concordância de importância das metas do PDI 2015 – 2019 para melhorar a excelência do curso de graduação da UFSC. Para cada questão o respondente assinalou opções de 1 a 5, considerando 1 – Não concordo totalmente; 2 – Não concordo parcialmente; 3 - Indiferente; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente. O grau de concordância estava diretamente ligado ao texto original das metas do PDI 2015-2019.

Para tanto, as perguntas foram divididas conforme os objetivos constantes no PDI, conforme segue a análise a seguir.

4.3.1. Objetivo 1

O PDI 2015-2019 traz como Objetivo 1 o seguinte texto: Assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica.

As metas para o atingimento desse objetivo foram transformadas em questões, as quais o respondente assinalou o grau de concordância da sua importância para melhorar a excelência dos cursos de graduação da UFSC em opções numeradas de 1 a 5.

Pergunta 1 – Fomentar uma política institucional para o desenvolvimento qualitativo de projetos pedagógicos de cursos presenciais e na modalidade a distância, em consonância com a missão da UFSC e com as diretrizes curriculares nacionais;

Pergunta 2 – Realizar ações permanentes de apoio à reformulação, implementação e gestão dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação de todas as unidades universitárias;

Pergunta 3 – Ampliar a integração entre os cursos de graduação e os programas de pós-graduação nas modalidades presencial e a distância;

Pergunta 4 – Acompanhar os processos de avaliação institucional, orientando a comunidade acadêmica para a importância da melhoria contínua da qualidade dos cursos;

Pergunta 5 – Promover discussões e encaminhar o apoio, avaliação e reformulação dos Núcleos Docentes Estruturantes.

Apresenta-se a seguir a tabulação das respostas.

Tabela 09 - Nível de concordância das metas do objetivo 1

Resposta	Pergunta 1	%	Pergunta 2	%	Pergunta 3	%	Pergunta 4	%	Pergunta 5	%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	1	1,85	0	0	1	1,85
3	0	0	0	0	5	9,26	0	0	5	9,26
4	11	20,37	14	25,93	9	16,67	7	12,96	10	18,52
5	43	79,63	40	74,07	39	72,22	47	87,04	38	70,37

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observado pelos dados apresentados, o grau de importância das metas do objetivo 1 para os cursos de graduação é muito alto, variando os percentuais de 70 a 87%.

A meta que apresentou maior grau de importância, 87,04%, foi a meta “Acompanhar os processos de avaliação institucional, orientando a comunidade acadêmica para a importância da melhoria contínua da qualidade dos cursos” (Pergunta 4). Seguida da meta “Fomentar uma política institucional para o desenvolvimento qualitativo de projetos pedagógicos de cursos presenciais e na modalidade a distância, em consonância com a missão da UFSC e com as diretrizes curriculares nacionais” (Pergunta 1), com 79,63%.

As metas “Ampliar a integração entre os cursos de graduação e os programas de pós-graduação nas modalidades presencial e a distância” (Pergunta 3) e “Promover discussões e encaminhar o apoio, avaliação e reformulação dos Núcleos Docentes Estruturantes” (Pergunta 5) foram as únicas que apresentaram respondentes que não concordam parcialmente ou que consideram a meta indiferente. As perguntas 3 e 5 apresentaram 2% dos respondentes que não concordam parcialmente com a importância da meta, e 9% que a consideram indiferente.

4.3.2. Objetivo 4

O PDI 2015-2019 traz como Objetivo 4 o seguinte texto: Institucionalizar ações inovadoras nos projetos pedagógicos em todos os níveis de ensino.

As metas para o atingimento desse objetivo foram transformadas em questões, as quais o respondente assinalou o grau de concordância da sua importância para melhorar a excelência dos cursos de graduação da UFSC em opções numeradas de 1 a 5.

Pergunta 6 – Promover ações permanentes para a reformulação, implementação e gestão do PPC (Projeto Pedagógico de Curso) e criar parâmetros gerais didáticos e de avaliação;

Pergunta 7 – Criar mecanismos de análise dos Planejamentos e Acompanhamentos das Atividades Docentes (PAADs), com foco nos Projetos Pedagógicos, principalmente na estrutura curricular das áreas do conhecimento;

Pergunta 8 – Estimular e viabilizar as condições institucionais para utilização de metodologias educacionais inovadoras, além de promover a atualização constante dos recursos didático-tecnológicos;

Pergunta 9 – Fortalecer institucionalmente a interdisciplinaridade curricular e a incorporação, especialmente, de conteúdos sobre Educação Ambiental, Educação das Relações étnicorraciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-brasileira e Indígena, bem como relações de gênero e respeito à diversidade sexual e aos direitos humanos;

Pergunta 10 – Consolidar a oferta de disciplinas na modalidade a distância como atividade curricular integrante de todos os cursos presenciais de graduação;

Pergunta 11 – Incentivar e viabilizar as condições institucionais para implantação e avaliação de políticas de atividades complementares que considerem, em uma análise sistêmica e global, carga horária, diversidade de atividades e formas de aproveitamento;

Pergunta 12 – Estimular e viabilizar as condições institucionais para o envolvimento e a responsabilidade dos estudantes da graduação em atividades de monitoria, pesquisa, extensão e aprimoramento profissional;

Pergunta 13 – Fomentar iniciativas institucionais que promovam a mobilidade interinstitucional estudantil e docente.

Apresenta-se a seguir a tabulação das respostas.

Tabela 10 - Nível de concordância das metas do objetivo 4

Resposta	Pergunta 6	%	Pergunta 7	%	Pergunta 8	%	Pergunta 9	%	Pergunta 10	%
1	1	1,85	0	0,00	0	0,00	1	1,85	4	7,41
2	1	1,8%	3	5,56	2	3,70	7	12,96	9	16,67
3	0	0,00	3	5,56	1	1,85	6	11,11	10	18,52
4	14	25,93	14	25,93	14	25,93	15	27,78	15	27,78
5	38	70,37	34	62,96	37	68,52	25	46,30	16	29,63

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 11 - Nível de concordância das metas do objetivo 4 (1)

Resposta	Pergunta 11	%	Pergunta 12	%	Pergunta 13	%
1	0	0,00	0	0,00	2	3,70
2	1	1,85	1	1,85	2	3,70
3	4	7,41	0	0,00	4	7,41
4	16	29,63	5	9,26	12	22,22
5	33	61,11	48	88,89	34	62,96

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos dados expostos, observa-se que a meta “Estimular e viabilizar as condições institucionais para o envolvimento e a responsabilidade dos estudantes da graduação em atividades de monitoria, pesquisa, extensão e aprimoramento profissional” (Pergunta 12) foi a meta com maior quantidade de respondentes que concordam totalmente com a importância da meta para a excelência dos cursos de graduação, com 88,89%.

Embora todas as metas apontem que a maioria dos respondentes concorde parcialmente ou totalmente com importância das metas, algumas delas apresentaram quantidades significativas de respondentes que não concordam totalmente, parcialmente ou considera indiferente.

A meta “Fortalecer institucionalmente a interdisciplinaridade curricular e a incorporação, especialmente, de conteúdos sobre Educação Ambiental, Educação das Relações étnicorraciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-brasileira e Indígena, bem como

relações de gênero e respeito à diversidade sexual e aos direitos humanos” (Pergunta 9) apresentou 1,89% dos respondentes que não concordam totalmente com a importância da meta, 12,96% não concordam parcialmente, e 11,11% consideram a meta indiferente. Tais percentuais somam 25,93% dos coordenadores de cursos de graduação que não atribuem importância à meta proposta.

A meta “Consolidar a oferta de disciplinas na modalidade a distância como atividade curricular integrante de todos os cursos presenciais de graduação” (Pergunta 10) apresentou 7,41% dos respondentes que não concordam totalmente com a importância da meta, 16,67% não concordam parcialmente, e 18,52% consideram a meta indiferente. Tais percentuais somam 42,59% dos coordenadores de cursos de graduação que não atribuem importância à meta proposta, o que aponta rejeição expressiva por parte dos coordenadores à implantação de disciplinas na modalidade a distância nos cursos presenciais de graduação.

4.3.3. Objetivo 5

O PDI 2015-2019 traz como Objetivo 5 o seguinte texto: Estabelecer uma política de acolhimento, acompanhamento e apoio pedagógico aos discentes (graduação e pós-graduação).

As metas para o atingimento desse objetivo foram transformadas em questões, as quais o respondente assinalou o grau de concordância da sua importância para melhorar a excelência dos cursos de graduação da UFSC em opções numeradas de 1 a 5.

Pergunta 14 – Institucionalizar e acompanhar constantemente as atividades de estágios, de monitoria, de tutoria e de apoio e orientação pedagógica em todos os campi, integrando-as às necessidades dos conteúdos disciplinares;

Pergunta 15 – Monitorar os índices de reprovação e evasão nos cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância;

Pergunta 16 – Promover orientação pedagógica e educacional individual e em grupos para o desenvolvimento e aprimoramento de técnicas de aprendizagem e para a redução dos problemas de atenção e aprendizagem;

Pergunta 17 – Desenvolver ações inovadoras para reduzir a evasão, com a participação dos estudantes de pós-graduação e dos servidores técnico-administrativos;

Apresenta-se a seguir a tabulação das respostas.

Tabela 12 - Nível de concordância das metas do objetivo 5

Resposta	Pergunta 14	%	Pergunta 15	%	Pergunta 16	%	Pergunta 17	%
1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	1	1,85	0	0,00	1	1,85	2	3,70
3	0	0,00	0	0,00	3	5,56	2	3,70
4	12	22,22	11	20,37	6	11,11	20	37,04
5	41	75,93	43	79,63	44	81,48	30	55,56

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos dados expostos, observa-se que a meta “Monitorar os índices de reprovação e evasão nos cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância” (Pergunta 15) foi a meta com maior quantidade de respondentes que concordam totalmente com a importância da meta para a excelência dos cursos de graduação, com 79,63%.

Todas as metas deste objetivo apontam índice superior à aceitação 90%, respondentes que concordam parcialmente e concordam totalmente.

4.3.4. Objetivo 7

O PDI 2015-2019 traz como Objetivo 7 o seguinte texto: Ampliar o acesso qualificado e a efetividade dos processos de formação.

As metas para o atingimento desse objetivo foram transformadas em questões, as quais o respondente assinalou o grau de concordância da sua importância para melhorar a excelência dos cursos de graduação da UFSC em opções numeradas de 1 a 5.

Pergunta 18 – Avaliar os diferentes mecanismos de ingresso à disposição das universidades federais e definir novas opções institucionais de ingresso à UFSC;

Pergunta 19 – Aprimorar os mecanismos de ocupação de vagas ociosas, após o processo de matrícula;

Apresenta-se a seguir a tabulação das respostas.

Tabela 13 - Nível de concordância das metas do objetivo 7

Resposta	Pergunta 18	%	Pergunta 19	%
1	0	0,00	3	5,56
2	0	0,00	3	5,56
3	5	9,26	2	3,70
4	18	33,33	9	16,67
5	31	57,41	37	68,52

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos dados expostos, observa-se que a meta “Aprimorar os mecanismos de ocupação de vagas ociosas, após o processo de matrícula” (Pergunta 19) foi a meta com maior quantidade de respondentes que concordam totalmente com a importância da meta para a excelência dos cursos de graduação, com 68,52%, entretanto esta meta teve a maior rejeição de 14,81% (não concordo totalmente, não concordo parcialmente e indiferente).

4.3.5. Objetivo 8

O PDI 2015-2019 traz como Objetivo 8 o seguinte texto: Promover ações de interação com os egressos.

As metas para o atingimento desse objetivo foram transformadas em questões, as quais o respondente assinalou o grau de concordância da sua importância para melhorar a excelência dos cursos de graduação da UFSC em opções numeradas de 1 a 5.

Pergunta 20 – Implementar uma política de relacionamento com os egressos;

Pergunta 21 – Implementar programas de monitoramento dos egressos para fornecer subsídios aos cursos, visando à constante atualização dos currículos perante as necessidades da sociedade;

Pergunta 22 – Desenvolver ações de cooperação e de promoção institucional com os egressos.

Apresenta-se a seguir a tabulação das respostas.

Tabela 14 - Nível de concordância das metas do objetivo 8

Resposta	Pergunta 20	%	Pergunta 21	%	Pergunta 22	%
1	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	1	1,85	1	1,85	2	3,70
3	5	9,26	1	1,85	3	5,56
4	9	16,67	13	24,07	12	22,22
5	39	72,22	39	72,22	37	68,52

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste objetivo as 3 metas praticamente ficaram no mesmo patamar de aceitação em volta de 70%. A meta com a maior rejeição ou indiferença foi a meta “Implementar uma política de relacionamento com os egressos” com 11,11% segundo os coordenadores de curso.

4.3.6. Objetivo 9

O PDI 2015-2019 traz como Objetivo 9 o seguinte texto: Estabelecer uma política de acessibilidade educacional.

A meta para o atingimento desse objetivo foi transformadas em questões, as quais o respondente assinalou o grau de concordância da sua importância para melhorar a excelência dos cursos de graduação da UFSC em opções numeradas de 1 a 5.

Pergunta 23 – Garantir que a estrutura física da UFSC seja adequada, de modo a dispor de acessibilidade às pessoas com deficiência física, visual e sinalizações voltadas a pessoas com deficiência física, surdas, cegas, com baixa visão e surdocegas.

Apresenta-se a seguir a tabulação das respostas.

Tabela 15 - Nível de concordância da meta do objetivo 9

Resposta	Pergunta 20	%
1	0	0,00
2	0	0,00
3	1	1,85
4	5	9,26
5	48	88,89

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta meta teve a aceitação de 98,15%, somente uma resposta de indiferença. O que demonstra a preocupação dos coordenadores dos cursos de graduação com a meta.

4.4. ANÁLISE GLOBAL

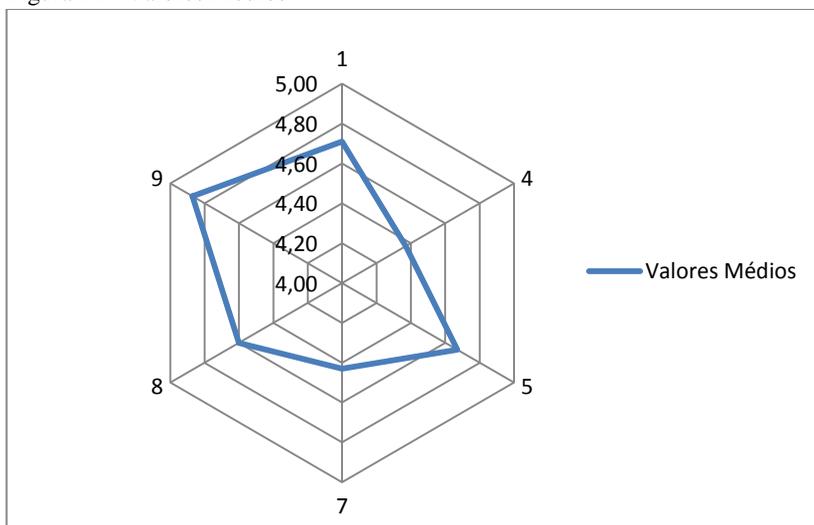
Considerando a escala adotada onde 1 representa discordância total e 5 concordância plena, a seguinte tabela apresenta valores médios para cada objetivo.

Tabela 16 - Valores Médios dos Objetivos

Objetivo	Valores Médios	Maior Valor
1-Assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica.	4,71	Meta 4
4-Institucionalizar ações inovadoras nos projetos pedagógicos em todos os níveis de ensino.	4,37	Meta 12
5-Estabelecer uma política de acolhimento, acompanhamento e apoio pedagógico aos discentes (graduação e pós-graduação).	4,67	Meta 15
7-Ampliar o acesso qualificado e a efetividade dos processos de formação.	4,43	Meta 18
8-Promover ações de interação com os egressos.	4,60	Meta 21
9-Estabelecer uma política de acessibilidade educacional.	4,87	Meta 23

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Figura 11 - Valores Médios



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Conforme figura 11, temos o objetivo 9 “Estabelecer uma política de acessibilidade educacional” com a maior média (4,87) entre as respostas dos Coordenadores de curso. Isto ressalta a importância dada a meta de acessibilidade física a pessoas com deficiência.

Com 4,71 de média, o objetivo 1 “Assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica”, tem segunda maior média destacando a importância da meta 4 “Acompanhar os processos de avaliação institucional, orientando a comunidade acadêmica para a importância da melhoria contínua da qualidade dos cursos” que reflete a importância da Avaliação institucional.

O objetivo 5 “Estabelecer uma política de acolhimento, acompanhamento e apoio pedagógico aos discentes (graduação e pós-graduação)” com 4,67 de média destacando a meta 15 “monitorar os índices de reprovação e evasão nos cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância”.

O objetivo 8 “Promover ações de interação com os egressos” com média de 4,60 tem a meta 21 “Implementar programas de monitoramento dos egressos para fornecer subsídios aos cursos, visando à constante atualização dos currículos perante as necessidades da sociedade” em destaque.

O objetivo 7 “Ampliar o acesso qualificado e a efetividade dos processos de formação” com média de 4,43 tem a meta 18 “Avaliar os diferentes mecanismos de ingresso à disposição das Universidades Federais e definir novas opções institucionais de ingresso à UFSC.” como de maior importância para os coordenadores neste item.

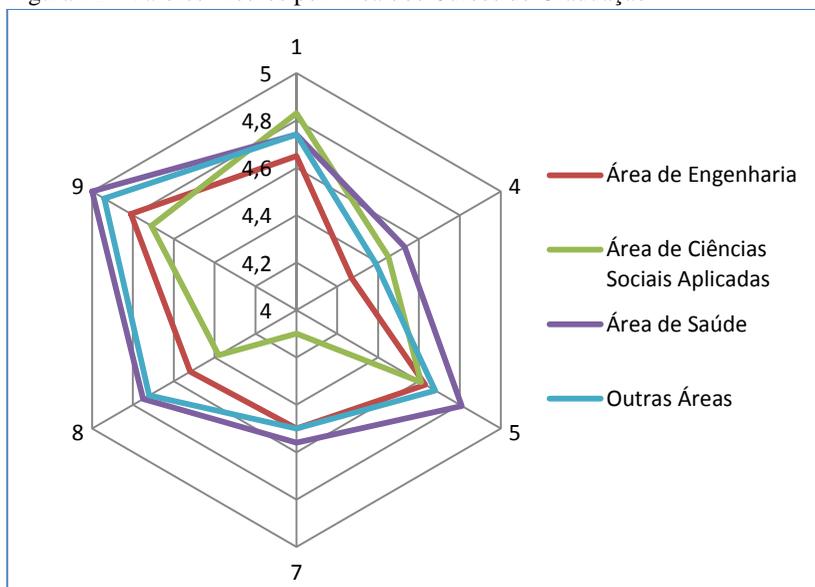
O objetivo 4 “Institucionalizar ações inovadoras nos projetos pedagógicos em todos os níveis de ensino” com média de 4,37 com destaque para a meta 12 “estimular e viabilizar as condições institucionais para o envolvimento e a responsabilidade dos estudantes da graduação em atividades de monitoria, pesquisa, extensão e aprimoramento profissional”.

Tabela 17 – Valores Médios por Área dos Cursos de Graduação

Objetivo	Área de Engenharia		Área de Ciências Sociais Aplicadas		Área de Saúde		Outras Áreas	
	Valores Médios	Maior Valor	Valores Médios	Maior Valor	Valores Médios	Maior Valor	Valores Médios	Maior Valor
1-Assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica.	4,65	Metas 1 e 4	4,83	Metas 1 e 4	4,74	Metas 4	4,74	Metas 1 e 4
4-Institucionalizar ações inovadoras nos projetos pedagógicos em todos os níveis de ensino.	4,27	Meta 12	4,45	Meta 12	4,53	Metas 6, 8 e 11	4,39	Meta 12
5-Estabelecer uma política de acolhimento, acompanhamento e apoio pedagógico aos discentes (graduação e pós-graduação).	4,63	Meta 15	4,61	Meta 14	4,81	Meta 16	4,68	Meta 14
7-Ampliar o acesso qualificado e a efetividade dos processos de formação.	4,50	Meta 18	4,10	Meta 18	4,56	Meta 18	4,50	Meta 19
8-Promover ações de interação com os egressos.	4,52	Meta 20, 21 e 22	4,38	Meta 21	4,75	Meta 21	4,72	Meta 21
9-Estabelecer uma política de acessibilidade educacional.	4,81	Meta 23	4,71	Meta 23	5,00	Meta 23	4,94	Meta 23

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Figura 12 - Valores Médios por Área dos Cursos de Graduação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para esta análise agrupamos as respostas por áreas dos cursos de graduação (Engenharias, Ciências Sociais Aplicadas, Saúde e demais áreas).

Para os cursos da área de Ciências Sociais Aplicadas o objetivo de maior importância é “Assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica”.

A área da Saúde tem a maior média nos demais objetivos.

Para a área de Engenharia a maior média é no objetivo 9 “Estabelecer uma política de acessibilidade educacional”,

Para as demais áreas de cursos de graduação também temos a maior importância no objetivo 9.

4.5. DIRETRIZES PARA O PROCESSO DE GESTÃO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

Considerando os resultados levantados a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional e da pesquisa dos Coordenadores de cursos de graduação, propõe-se as seguintes diretrizes a serem implementadas na Universidade Federal de Santa Catarina:

1. melhorar o processo de coleta das informações e avaliação das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional;
2. melhorar a sistemática de acompanhamento de permanência dos estudantes, visando diminuir a evasão e aumentar o número de formados;
3. incentivar os Coordenadores de cursos de graduação a implementar as metas estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional em conjunto com a administração central da UFSC;
4. incentivar que os sistemas da UFSC incluam em seus formulários a referência aos objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional para cada solicitação;
5. avaliar o dispêndio necessário para o aumento de cada ponto de média das metas; e
6. Sugere-se ainda, que as análises apresentadas neste trabalho sejam realizadas individualmente, visando uma atualização no Plano de Desenvolvimento Institucional.

5. CONCLUSÕES

A criação do Plano de Desenvolvimento Institucional para as instituições de ensino superior brasileiras, demonstra a importância deste instrumento para o processo de gestão das Universidades Federais. O Plano de Desenvolvimento Institucional tem duração em média de 5 anos, na Universidade Federal de Santa Catarina. O plano foi elaborado em 2014, por uma comissão institucional, para o período de 2015 a 2019. O PDI ficou em consulta pública por 42 dias e recebeu 181 contribuições da comunidade universitária. Atualmente é o instrumento de planejamento da Instituição.

Foram identificados os seguintes objetivos do PDI para a graduação; 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 acolhimento, acompanhamento e apoio pedagógico aos discentes (graduação e pós-graduação); ampliar o acesso qualificado e a efetividade dos processos de formação; promover ações de interação com os egressos e estabelecer uma política de acessibilidade educacional.

Os resultados desta pesquisa, realizada com os coordenadores de cursos de graduação, indicam que o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina atende as necessidades básicas do ensino de graduação.

Para os Coordenadores de curso as metas mais importantes são:

- garantir que a estrutura física da UFSC seja adequada, de modo a dispor de acessibilidade às pessoas com deficiência física, visual e sinalizações voltadas a pessoas com deficiência física, surdas, cegas, com baixa visão e surdocegas;
- acompanhar os processos de avaliação institucional, orientando a comunidade acadêmica para a importância da melhoria contínua da qualidade dos cursos;
- monitorar os índices de reprovação e evasão nos cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância;
- implementar programas de monitoramento dos egressos para fornecer subsídios aos cursos, visando à constante

atualização dos currículos perante as necessidades da sociedade;

- avaliar os diferentes mecanismos de ingresso à disposição das Universidades Federais e definir novas opções institucionais de ingresso à UFSC; e
- estimular e viabilizar as condições institucionais para o envolvimento e a responsabilidade dos estudantes da graduação em atividades de monitoria, pesquisa, extensão e aprimoramento profissional.

Na percepção dos Coordenadores da área de Engenharia, o objetivo mais importante é estabelecer uma política de acessibilidade educacional para o estudantes de graduação.

Nos últimos 10 anos observa-se que o número de vagas do vestibular aumentou em 69,15% (2711 vagas), enquanto em 2006 tínhamos 3920 vagas de vestibular e 2819 formados, no ano de 2015 a UFSC ofertou 6631 vagas, mas o número de formados foi menor que em 2006, com destaque para o CFM, CFH, CDS e CTC. Observa-se uma disparidade, com destaque para o aumento do número de alunos desvinculados. Esta situação reflete negativamente no número alunos equivalentes da UFSC, base para a matriz de distribuição orçamentária do Ministério da Educação para as instituições federais de ensino superior.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Considerando os resultados levantados a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional e da pesquisa dos Coordenadores de cursos de graduação, reforçam-se as recomendações:

1. melhoria do processo de coleta das informações;
2. avaliação sistemática das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional;
3. atualizações perenes nas políticas de permanência e de progresso dos estudantes;
4. realização de seminários para que os Coordenadores de cursos de graduação discutam a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional em conjunto com a administração central da UFSC; e

5. instauração de uma política de desenvolvimento dos sistemas UFSC, os quais deverão conter indicadores de referência aos objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Revista de Administração Pública, v. 41, n. especial, p. 67-86, 2007.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.
- BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2011. 701 p.
- BERTOLDI, Werner José. **Processo de implantação do Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado na Universidade do Contestado/UnC.** 2006. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- BRASIL. **Decreto nº5373, de 09 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.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 10 de dezembro de 2015.
- _____. **Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e da outras providências.** Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2014/09/Credenciamento-Lei-nº-3.849-de-18-de-dezembro-de-19601.pdf>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2015.
- _____. 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: 01 dez. 2015.
- _____. Tribunal de Contas União. **Portaria TCU nº 90, Brasília, DF, 2014.** Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Normativos.faces>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; LAUREANO, Rogerio Joao. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 197-211, jan. 2013. ISSN 1983-4535.

Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/27696>>. Acesso em: 03 nov. 2015. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p197>.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva**, 2003 Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em 15 out 2014

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. 118d. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLOMBO, Sonia Simões. **Desafios da gestão universitária contemporânea**, Artmed: Porto Alegre, 2011.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª. 118d. São Paulo: Saraiva, 2007.

CUNHA, Luiz Antônio. **A Universidade crítica: o ensino superior na República Populista**. São Paulo: Unesp, 2007.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DRUCKER, P. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1977.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino et al. A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 81-107, dez. 2012. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/25554>>. Acesso

em: 01 dez. 2015. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p81>.

GRIFFIN, R. W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.

INÁCIO, Ana Elise Cardoso et al. Expansão e/ou Reestruturação: A Experiência e os Desafios do Reuni no Campus da UFSC Em Araranguá- SC - BRASIL. **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade** Florianópolis – Santa Catarina – Brasil 3, 4 e 5 de dezembro de 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131439>. Acesso em: 20 ago. 2016.

JUNCKES, Elci Terezinha de Souza. **Política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. Dissertação de mestrado, Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/157405>>. Acesso em 15 de janeiro de 2016.

MACHADO, Cibeli Borba. Processo de Formação de Estratégias: Uma Análise da Expansão Universitária da UFSC. **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade** Florianópolis – Santa Catarina – Brasil 3, 4 e 5 de dezembro de 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/131881>. Acesso em: 28 ago. 2016.

MANO, Margarida; MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Novos modelos de governo na universidade pública em Portugal e competitividade**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2012, vol.46, n.3, pp. 721-736. ISSN 0034-7612. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000300005>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2015.

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

MEC. Ministério da Educação. **Cálculo do Aluno Equivalente para fins de Análise de Custos de Manutenção das IFES**, Brasília, 16 fevereiro de 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2721-calculo-aluno-equivalente-

orcamento&category_slug=janeiro-2010-pdf&Itemid=30192> Acesso em: 05 out. 2016

____. Ministério da Educação. **Resolução CES nº 1, de 27 de janeiro de 1999**. Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0199.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2014.

MELO, Pedro Antônio de, **Políticas de Expansão e Interiorização da Educação Superior no Brasil**. Reformas e Democratização da Educação Superior no Brasil e na América Latina, organizadores Maria de Fátima Costa de Paula e Norberto Fernández Lamarra. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2011.

MEYER, V.; MURPHI, J. P. **Dinossauros, Gazelas e Tigres. Nova Abordagem da Administração Universitária. Um Diálogo**. Brasil e EUA. Ed. Insular, 2003.

MEYER JR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. **Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2012, vol.46, n.1, pp. 49-70. ISSN 0034-7612. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000100004>>. Acesso em 08 de dezembro de 2015.

MIZAEAL, Glener Alvarenga et al. **Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais**. *Rev. Adm. Pública*, Out 2013, vol.47, no.5, p.1145-1164. ISSN 0034-7612

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

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. Plano de Desenvolvimento Institucional Como Ferramenta de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina**, São Paulo, v. 1, n. 3, p.1-5, jan. 1996. Disponível em: <http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2016.

PEREIRA, Jéssica Rocha de Souza et al. Análise da execução das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC por meio dos Relatórios de Gestão 2010-2014. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 137-160, nov. 2015. ISSN 1983-4535. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n3p137>>. Acesso em: 28 ago. 2016.
doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n3p137>.

PICCHIAI, Djair. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 23-45, dez. 2012. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/26779>>. Acesso em: 05 mai. 2016. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p23>.

ROCHA, J. A. O. **Novas formas de organização do trabalho**. In: Repensando as organizações, por LANER, A. S. e CRUZ JÚNIOR, J. B., p. 264-284. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

ROMANELLI, Otaiza de Oliveira. **História da educação no Brasil**. 9. 121d. Petrópolis: Vozes, 1978.

ROSSATO, Ricardo. **Universidade: nove séculos de história**. 2. 121d. Passo Fundo: UPF, 2005.

SANTOS BS, Almeida Filho N. **A Universidade no século XXI: para uma universidade nova**. Coimbra: Almedina; 2008.

SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo. **Universidade e sociedade**. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER JR., Victor; FINGER, Almeri Paulo (Orgs.). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989. P. 70-77.

SCHLICKMANN, Raphael. **Desvendado o campo científico no Brasil**. Tese de doutorado, Florianópolis: UFSC, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103549/317404.pdf?sequence=1>>. Acesso em 20 de setembro de 2016

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em 20 agosto de 2015.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Os Modelos de Planejamento Estratégico e Planos de Desenvolvimento Institucional em Universidades Federais Brasileiras. **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU A Gestão do Conhecimento e os Novos**

Modelos de Universidade Florianópolis – Santa Catarina – Brasil 3, 4 e 5 de dezembro de 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/132211>. Acesso em: 25 ago. 2016.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 269-287, set. 2013. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/30647>>. Acesso em: 01 set. 2015. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p269>.

SILVA JUNIOR, Annor da et al. **Políticas públicas para a educação superior: a avaliação, a regulação e a supervisão de IES privadas em debate**. *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.* [online]. 2014, vol.22, n.82, pp. 215-240. ISSN 0104-4036. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362014000100011>. Acesso em 07 de dezembro de 2015.

SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. de S. (Coord.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá, 2010.

SOBRINHO, J.D. **Qualidade, avaliação: do SINAES a índices**. Avaliação, Campinas, v13, n.3,p.817-825, Nov. 2008.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, I. M.; KOBAYAMA, A. R. C. E. **Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais**. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR, 10., 2010, Mar Del Plata. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96999/POL%203%208DTICAS%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20PARA%20AS%20UNIVERSIDADES%20FEDERAIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 8 dez. 2015.

TACHIZAWA, T., CRUZ JÚNIOR, J. B. e ROCHA, J. A.O. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES, M.C. **Gestão Estratégica**. 2. 123d. São Paulo: Atlas, 2005.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

UFMG. **Plano de Desenvolvimento Institucional** – Disponível em: <https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf. 2013>, 2013. Acesso em 10 de fevereiro de 2016

UFPR. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi58YKDSu7KAhUFQ5AKHQ7fB5YQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ufpr.br%2Fsoc%2Fdescarregar_arquivo.php%3Fcod%3D703&usg=AFQjCNGjhR2_oLxvyenIS5x82ID5uYMqXg&bvm=bv.113943665,d.Y2I>, 2012. Acesso em 01 de fevereiro de 2016.

UFRGS - **Plano de Desenvolvimento Institucional** – Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/pdi-2010>>, 2010. Acesso em 10 de fevereiro de 2016.

UFSC, **Boletim de Dados de 2014**. Disponível em: <<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/02/Boletim-de-Dados-20148.pdf>>, 2015. Acesso em 10 de fevereiro de 2016.

UFSC. **Boletim de Dados de 2015**. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/boletim-de-dados/>>, 2016. Acesso em 24 de outubro de 2016.

UFSC, **Estatuto**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/166344/ESTATUTO_UFSC-Alterado_pela_Resolu%c3%a7%c3%a3o_Normativa_79-2016-CUn%20-%20COM%20CAMPI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 2016. Acesso em 02 de setembro de 2016.

UFSC, **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>, 2004. Acesso em 20 de maio de 2016.

UFSC, **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>, 2015. Acesso em 20 de maio de 2016.

UFSC, **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2014/10/PDI-2010-2014-Com-Capa-e-Indice.pdf>>, 2009. Acesso em 20 de maio de 2016.

UFSCa, **Reitores**. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/reitores/>>, 2016. Acesso em 17 de outubro de 2016.

UFSCb, **Documentos dos Cursos de Graduação**. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/cursos-de-graduacao/>>, 2016. Acesso em 10 de outubro de 2016.

UFSCc, **Relatório de Gestão 2015**. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2016/04/Relatório-de-Gestão-2015.pdf>>, 2016. Acesso em 01 de julho de 2016.

UNB. **Plano de Desenvolvimento Institucional** – Disponível em: <http://www.dpo.UnB.br/documentos/PDI/PDI_2014-2017.pdf>, 2014. Acesso em 10 de fevereiro de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5. 124d. São Paulo: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - OS DADOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL DA UFSC

Centro de Araranguá

O Centro de Araranguá iniciou os cursos de graduação no ano de 2009. O primeiro curso oferecido pelo centro foi o de Tecnologia da Informação e Comunicação, posteriormente, em 2010 e 2011, iniciaram-se os cursos Engenharia de Energia, Engenharia de Computação e Fisioterapia. (UFSCb, 2016)

Tabela 18 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Engenharia de Computação	-	-	-	-	-	60	60	60	60	60
Engenharia de Energia	-	-	-	-	80	80	80	80	80	80
Fisioterapia	-	-	-	-	-	60	60	60	60	60
Tecnologia da Informação e Comunicação	-	-	-	50	200	100	100	100	100	100
Total	-	-	-	50	280	300	300	300	300	300

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Com a evolução dos cursos, o Centro de Araranguá fechou o ano de 2015 com um total de 300 novas vagas no vestibular, e com 1.065 alunos matriculados.

Tabela 19 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Engenharia de Computação	-	-	-	-	-	60	114	150	189	215
Engenharia de Energia	-	-	-	-	72	138	189	238	254	276
Fisioterapia	-	-	-	-	-	54	113	166	216	248
Tecnologia da Informação e Comunicação	-	-	-	47	175	226	274	304	320	326
Total	-	-	-	47	247	478	690	858	979	1065

Fonte: Boletim de Dados 2015.

De acordo com o histórico de vagas oferecidas desde o início das atividades, o centro de ensino deveria contar, em 2015, com um total de 1270 alunos matriculados. O cálculo de alunos matriculados é realizado pela multiplicação do número de ingressantes por ano pelo número de semestre de duração do curso. Desta forma, constata-se que o Centro de Araranguá possui um déficit de 205 alunos no ano de 2015.

Tabela 20 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Engenharia de Computação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Engenharia de Energia	-	-	-	-	-	-	-	-	4	6
Fisioterapia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16
Tecnologia da Informação e Comunicação	-	-	-	-	-	-	16	31	33	28
Total	-	-	-	-	-	-	16	31	37	51

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Em 2015, o Centro de Araranguá formou 51 alunos, distribuídos em quatro diferentes cursos. A taxa de formatura é de 17% em relação às vagas oferecidas anualmente. Considerando que todos os cursos já tem tempo mínimo para integralizarem a 1º turma de formatura, este índice de formados é muito baixo em relação às vagas oferecidas.

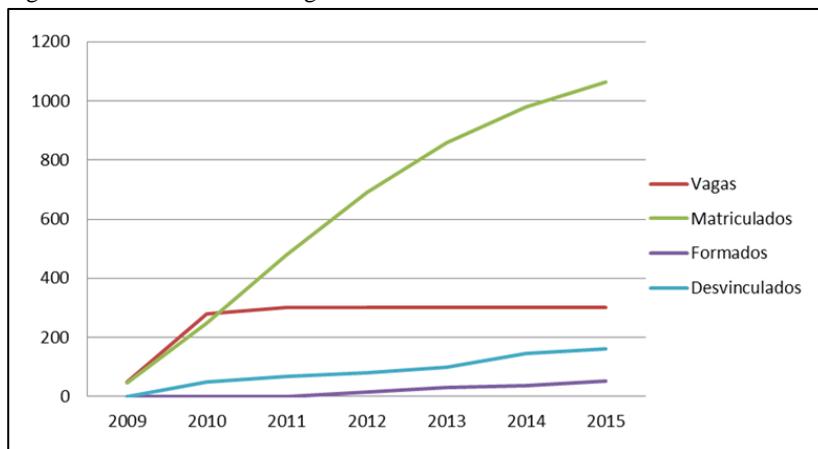
Tabela 21 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Engenharia de Computação	-	-	-	-	-	5	8	15	22	28
Engenharia de Energia	-	-	-	-	11	19	25	31	60	36
Fisioterapia	-	-	-	-	0	3	4	6	18	28
Tecnologias da Informação e Comunicação	-	-	-	-		39	42	44	46	68
Total	-	-	-	-	50	69	81	98	146	160

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados, assim considerados por motivos de desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES, representam 160 alunos em 2015, uma taxa de 15,02% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano.

Figura 13 – Centro de Araranguá



Fonte: o autor.

A figura 13 apresenta a evolução dos dados do Centro de Araranguá. A partir da análise dos dados verifica-se um aumento no número de alunos matriculados, assim como o aumento, porém muito menor do que o desejável, no número de alunos formados. Pode-se perceber, também, um aumento no número de alunos desvinculados. Já com relação às vagas oferecidas, nota-se que a partir de 2011 as vagas permanecerem inalteradas, com a oferta de 300 novas vagas anuais.

Centro de Blumenau

O Centro de Blumenau é o mais recente centro de ensino inaugurado na UFSC. Com o início das atividades em 2014, o centro possui 5 cursos de graduação. Os cursos oferecidos são: Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Materiais, Engenharia Têxtil, Matemática – Licenciatura, e Química – Licenciatura. (UFSCb, 2016)

Tabela 22 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Engenharia de Controle e Automação	-	-	-	-	-	-	-	-	100	100
Engenharia de Materiais	-	-	-	-	-	-	-	-	100	100
Engenharia Têxtil	-	-	-	-	-	-	-	-	100	100
Matemática - Licenciatura	-	-	-	-	-	-	-	-	100	100

Química - Licenciatura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	100
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	500

Fonte: Boletim de Dados 2015.

São oferecidas, anualmente, 500 novas vagas para ingresso no Centro de Blumenau, distribuídas igualmente entre os cinco cursos oferecidos.

Tabela 23 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Engenharia de Controle e Automação	-	-	-	-	-	-	-	-	89	175
Engenharia de Materiais	-	-	-	-	-	-	-	-	74	142
Engenharia Têxtil	-	-	-	-	-	-	-	-	66	84
Matemática - Licenciatura	-	-	-	-	-	-	-	-	26	49
Química - Licenciatura	-	-	-	-	-	-	-	-	41	68
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	296	518

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Apesar da oferta, em 2014 o Centro não conseguiu a ocupação total das vagas oferecidas, contando com apenas 59,2% das vagas ocupadas. O mesmo comportamento é observado em 2015, quando o centro deveria conter 1000 alunos matriculados, e conta apenas com 51,8% de ocupação das vagas.

Tabela 24 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Engenharia de Controle e Automação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Engenharia de Materiais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Engenharia Têxtil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Matemática - Licenciatura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Química - Licenciatura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Os cursos de engenharia oferecidos pelo Centro de Blumenau possuem duração de cinco anos, já os cursos de licenciatura, quatro anos e meio. Desta forma, a primeira turma de formatura esta prevista para 2019.

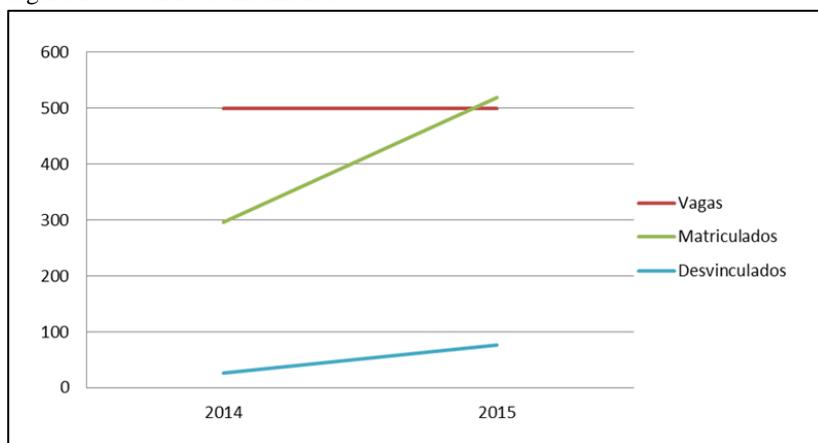
Tabela 25 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Engenharia de Controle e Automação	-	-	-	-	-	-	-	-	5	16
Engenharia de Materiais	-	-	-	-	-	-	-	-	3	14
Engenharia Têxtil	-	-	-	-	-	-	-	-	3	27
Matemática - Licenciatura	-	-	-	-	-	-	-	-	8	8
Química - Licenciatura	-	-	-	-	-	-	-	-	7	12
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	26	77

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

O Centro apresenta, em 2015, uma taxa de 14,86% de alunos desvinculados em relação aos matriculados no mesmo período. Todos os cursos apresentaram alunos desvinculados, porém o destaque vai para o curso de Engenharia Têxtil, que apresentou o maior número de alunos desvinculados em 2015, 32,14% em relação ao número total de alunos matriculados.

Figura 14 – Centro de Blumenau



Fonte: o autor.

A figura 14 apresenta a evolução dos dados do Centro de Blumenau. A partir da análise dos dados, verifica-se um aumento no número de alunos matriculados, mas abaixo do esperado. Pode-se perceber também, um aumento no número de alunos desvinculados. As vagas oferecidas são constantes em 500 anuais.

Centro de Ciências Agrárias

O curso de Agronomia foi o primeiro curso de graduação oferecido pelo Centro de Ciências Agrárias, e teve início no ano de 1975. O Centro de Ensino iniciou a ampliação de cursos oferecidos somente em 1998, com a criação do curso de Engenharia de Aquicultura. Posteriormente, com a implantação do Programa do Governo Federal de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) iniciaram-se os cursos Zootecnia e Ciência e Tecnologia de Alimentos, nos anos de 2008 e 2009 respectivamente. (UFSCb, 2016)

Tabela 26 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agronomia	90	90	90	100	110	110	110	110	110	110
Ciência e Tecnologia de Alimentos	-	-	-	60	70	70	70	70	70	70
Engenharia de Aquicultura	60	60	60	70	80	80	80	80	80	80
Zootecnia	-	-	60	60	70	70	70	70	70	70
Total	150	150	210	290	330	330	330	330	330	330

Fonte: Boletim de Dados 2015.

O Centro de Ciências Agrárias oferece 330 novas vagas anuais no vestibular desde o ano de 2010. Em 2015 o centro totalizou 1.355 alunos matriculados em seus cursos de graduação.

Tabela 27 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agronomia	461	449	454	488	488	509	499	526	568	571
Ciência e Tecnologia de Alimentos	-	-	-	59	113	171	204	221	243	251
Engenharia de Aquicultura	269	271	277	294	309	300	291	308	293	286
Zootecnia	-	-	30	110	162	212	258	260	256	247
Total	730	720	761	951	1072	1192	1252	1315	1360	1355

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Para a ocupação total das vagas, o Centro deveria ter, em 2015, um total de 1615 alunos matriculados. Contudo, constata-se 1355 alunos devidamente matriculados em 2015, o que gera um déficit de 260 alunos neste ano.

Tabela 28 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agronomia	55	63	78	63	54	83	66	47	61	53
Ciência e Tecnologia de Alimentos	-	-	-	-	-	-	-	19	22	18
Engenharia de Aquicultura	34	39	50	44	61	37	21	36	28	27
Zootecnia	-	-	-	-	-	-	15	22	25	30
Total	89	102	128	107	115	120	102	124	136	128

Fonte: Boletim de Dados 2015.

A taxa de formatura é de 38,79% em relação às vagas oferecidas anualmente, ou seja, das 330 vagas oferecidas em 2015 apenas 128 alunos concluíram os cursos. Este índice de alunos formados é baixo em relação às vagas oferecidas.

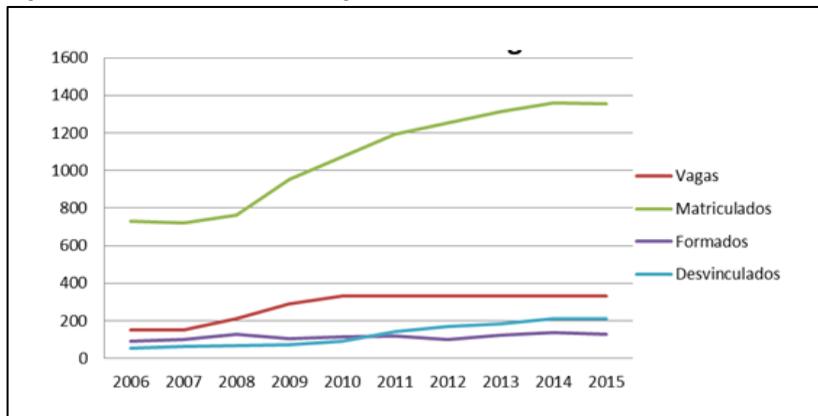
Tabela 29 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agronomia	38	35	36	30	32	50	58	31	35	37
Ciência e Tecnologia de Alimentos	0	0	0	0	13	19	38	48	45	54
Engenharia de Aquicultura	18	26	30	32	21	40	46	66	70	67
Zootecnia	0	0	2	9	23	33	29	40	63	51
Total	56	61	68	71	89	142	171	185	213	209

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados (desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES) representam 209 alunos em 2015, uma taxa de 15,42% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano.

Figura 15 - Centro de Ciências Agrárias



Fonte: o autor.

Diante da análise dos dados do Centro de Ciências Agrárias, apresentados no gráfico acima, verifica-se um aumento no número de alunos matriculados a partir de 2008, decorrentes do início dos cursos de Zootecnia e Ciência e Tecnologia de Alimentos. Embora o Centro de Ensino tenha ampliado o número de vagas com novos cursos oferecidos, e conseqüentemente o número de alunos matriculados, esta evolução não é observada na quantidade de alunos formados, mantendo quase constante o número formandos no decorrer dos anos seguintes. Observa-se também, um aumento bastante significativo no número de alunos desvinculados a partir de 2011. Já com relação às vagas oferecidas, nota-se que a partir de 2010 as vagas permanecerem inalteradas, com a oferta de 330 novas vagas anuais.

Centro de Ciências Biológicas

O Centro de Ciências Biológicas iniciou em 1973 com criação do curso de graduação em Ciências Biológicas. Inicialmente o curso era oferecido somente na modalidade Licenciatura, porém, em 1979, foi criada também a modalidade Bacharelado no curso de Ciências Biológicas. Em 2010, com o REUNI, o Centro passou a oferecer o curso de Ciências Biológicas na modalidade Licenciatura também no turno noturno. (UFSCb, 2016)

Tabela 30 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ciências Biológicas	60	60	60	80	160	160	160	160	160	160
Total	60	60	60	80	160	160	160	160	160	160

Fonte: Boletim de Dados 2015.

O curso de Ciências Biológicas, nas modalidades Bacharelado e Licenciatura, oferece 160 novas vagas por ano no vestibular desde 2010. O curso apresentava 797 alunos matriculados no ano de 2015.

Tabela 31 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ciências Biológicas	281	272	273	316	399	503	597	714	757	797
Total	281	272	273	316	399	503	597	714	757	797

Fonte: Boletim de Dados 2015.

A estimativa de alunos matriculados no Centro em 2015 era de 800 alunos, considerando que o cálculo de alunos matriculados é realizado pela multiplicação do número de ingressantes por ano pelo número de semestres de duração do curso. Desta forma, constata-se uma ocupação de 99,62% das vagas oferecidas pelo Centro de Ciências Biológicas, com uma pequena diferença de 3 alunos no ano de 2015.

Tabela 32 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ciências Biológicas	56	50	55	69	32	44	40	48	54	84
Total	56	50	55	69	32	44	40	48	54	84

Fonte: Boletim de Dados 2015.

A taxa de formatura é de 52,50% em relação às vagas oferecidas anualmente. No ano de 2015, o curso de Ciências Biológicas formou 84 alunos, o maior número de formandos registrado pelo Centro desde o início de seu funcionamento.

Tabela 33 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ciências Biológicas	32	34	33	34	38	47	60	12	77	86
Total	32	34	33	34	38	47	60	12	77	86

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados (desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES) representam 86 alunos em 2015, uma taxa de 10,79% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano.

Letras - Espanhol	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Letras - Francês	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Letras - Inglês	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Letras - Italiano	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Letras - Libras	-	-	-	40	40	-	40	40	40	40
Letras - Língua Portuguesa	80	80	120	120	120	120	120	120	120	120
Secretariado Executivo	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total	470	470	540	640	640	600	640	640	640	640

Fonte: Boletim de Dados 2015.

O Centro de Comunicação e Expressão é o centro que possui a maior quantidade de cursos de graduação, e oferece anualmente 640 novas vagas no vestibular. Em 2015 o centro apresentava 2.618 alunos matriculados.

Tabela 35 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Artes Cênicas	-	-	29	49	75	106	108	122	122	134
Cinema	58	86	112	128	131	126	129	137	127	134
Design	260	257	237	328	387	442	519	572	604	646
Jornalismo	236	262	252	283	266	258	274	279	276	273
Letras - Alemão	150	151	131	116	106	91	78	99	98	98
Letras - Espanhol	127	129	131	138	147	140	134	143	132	142
Letras - Frances	132	138	135	124	137	123	108	117	116	116
Letras - Inglês	145	149	147	167	142	142	149	172	172	172
Letras - Italiano	112	114	113	92	102	111	105	95	95	92
Letras - Libras	-	-	-	34	65	50	86	115	132	148
Letras - Língua Portuguesa	348	350	380	421	420	449	481	494	487	484
Secretariado Executivo	200	220	211	190	191	181	175	183	195	179
Total	1768	1856	1878	2070	2169	2219	2346	2528	2556	2618

Fonte: Boletim de Dados 2015.

O Centro deveria ter, em 2015, um total de 2.580 alunos matriculados. Esta estimativa é realizada através da multiplicação da quantidade de alunos ingressantes por ano pelo número de semestres de duração de cada curso. Todavia, nem todos os alunos concluem o curso dentro dos prazos previstos de duração, muitos deles acabam optando em estender o prazo e formam-se após o tempo determinado no currículo do curso. Diante disto, temos a situação apresentada no

Centro de Comunicação e Expressão, onde o Centro possui um número maior de alunos que o esperado.

Tabela 36 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Artes Cênicas	-	-	-	-	-	16	4	25	21	13
Cinema	-	-	2	10	26	13	15	40	24	16
Design	42	61	46	42	31	47	43	58	66	65
Jornalismo	39	59	39	52	48	49	40	46	59	32
Letras - Alemão	21	21	7	16	9	16	1	11	14	6
Letras - Espanhol	22	24	28	20	27	32	23	14	15	17
Letras - Frances	24	15	16	18	18	10	7	7	12	17
Letras - Inglês	24	27	25	29	19	31	5	29	36	27
Letras - Italiano	17	20	19	11	5	12	12	8	10	17
Letras - Libras	-	-	-	-	-	-	-	5	18	8
Letras - Língua Portuguesa	50	59	50	58	40	39	49	71	56	36
Secretariado Executivo	22	40	16	24	28	33	21	3	38	22
Total	261	316	248	280	251	298	220	317	369	276

Fonte: Boletim de Dados 2015

A taxa de formatura é de 43,15% em relação às vagas oferecidas anualmente. O Centro de Comunicação e Expressão formou 276 alunos, distribuídos entre os doze cursos oferecidos, em 2015.

Apesar de o curso de Design apresentar o maior número de formandos em 2015, o destaque fica com o curso de Letras – Inglês, que formou 67,5% dos alunos.

Tabela 37 - Alunos Desvinculados

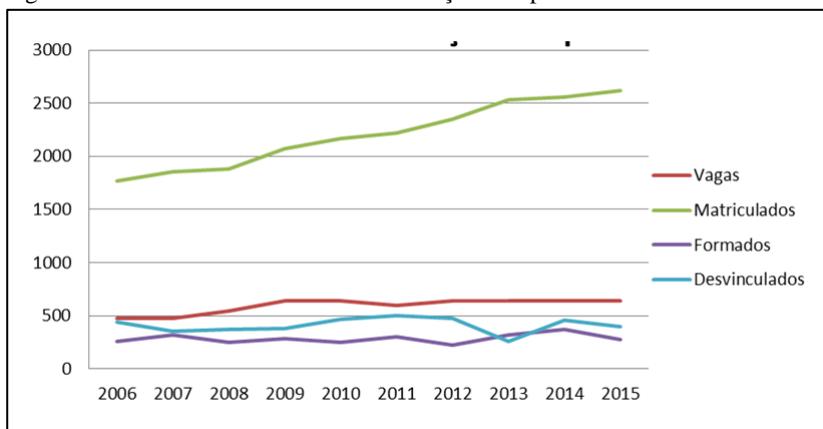
Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Artes Cênicas	0	0	2	11	12	9	17	16	19	15
Cinema	20	25	18	18	18	16	15	11	12	10
Design	32	32	26	23	28	26	31	24	32	33
Jornalismo	49	31	15	12	20	25	24	18	14	9
Letras - Alemão	75	64	57	44	60	63	58	16	40	35
Letras - Espanhol	36	38	34	34	47	48	34	15	50	38
Letras - Francês	63	53	45	57	38	65	51	15	45	36
Letras - Inglês	37	33	36	40	43	38	40	9	21	26
Letras - Italiano	49	35	42	34	46	49	43	35	43	34
Letras - Libras	0	0	0	1	7	18	17	13	24	19
Letras - Língua Portuguesa	72	38	67	69	110	103	118	58	130	113

Portuguesa										
Secretariado										
Executivo	10	1	28	34	36	39	23	26	31	30
Total	443	350	370	377	465	499	471	256	461	398

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados (desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES) representam 398 alunos em 2015, uma taxa de 15,20% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano. O maior índice de desvinculação está com os cursos de Letras – Espanhol e Letras – Língua Portuguesa, com 38 e 113 alunos desvinculados, representando 95% e 94,16% de desvinculação, respectivamente, no ano de 2015.

Figura 17 – Centro de Comunicação e Expressão



Fonte: o autor.

A figura 17 apresenta a evolução dos dados do Centro de Comunicação e Expressão. A partir da análise dos dados, verifica-se uma evolução contínua no número de alunos matriculados a partir de 2008, assim como a pouca variação do número de alunos formados, apesar do aumento das vagas. Observa-se também, uma diminuição no número de alunos desvinculados. Já com relação às vagas oferecidas, nota-se que a partir de 2009 as vagas permaneceram inalteradas, com a oferta de 640 novas vagas anuais, com exceção do ano de 2011, que apresentou 600 vagas em decorrência da não oferta de novas vagas para o curso de Letras- Libras.

Centro de Ciências Jurídicas

O curso de graduação de Direito foi criado em 1932, e era oferecido pela Faculdade de Direito. Em 1960 a com a da criação da Universidade Federal de Santa Catarina e a incorporação da Faculdade de Direito, o curso de Direito passou a integrar a nova Universidade. (UFSCb, 2016)

Tabela 38 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Direito	160	160	160	180	180	180	180	180	180	180
Total	160	160	160	180						

Fonte: Boletim de Dados 2015.

O curso de Direito oferece anualmente 180 novas vagas no vestibular, e apresenta 989 alunos matriculados no ano de 2015.

Tabela 39 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Direito	823	830	831	932	923	924	951	994	984	989
Total	823	830	831	932	923	924	951	994	984	989

Fonte: Boletim de Dados 2015

De acordo com o cálculo de projeção de alunos matriculados (multiplicação do número de ingressantes por ano pelo número de semestre de duração do curso), o Centro de Ciências Jurídicas deveria possuir, em 2015, um total de 900 alunos matriculados. Como nem todos os alunos concluem o curso no tempo determinado no currículo, Centro de Ciências Jurídicas possui 89 alunos a mais que o esperado em 2015.

Tabela 40 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Direito	154	158	164	156	161	150	126	167	162	151
Total	154	158	164	156	161	150	126	167	162	151

Fonte: Boletim de Dados 2015

A taxa de formatura é de 84,89% em relação às vagas oferecidas anualmente. Este índice de formados é acima da média dos demais cursos de graduação da UFSC.

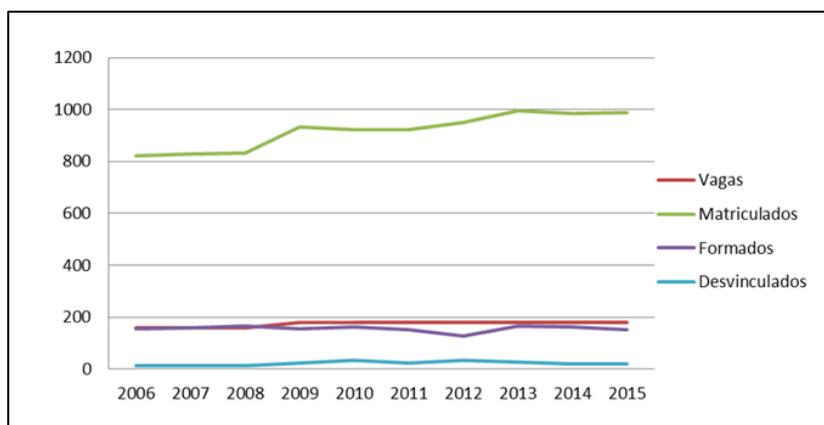
Tabela 41 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Direito	13	14	13	23	32	22	35	25	19	21
Total	13	14	13	23	32	22	35	25	19	21

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados (desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES) representam 21 alunos em 2015, uma taxa de 2,12% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano. Observa-se um baixo índice de desvinculação do curso de Direito.

Figura 18 – Centro de Ciências Jurídicas



Fonte: o autor.

A figura 18 apresenta a evolução dos dados do Centro de Ciências Jurídicas. A partir da análise dos dados, verifica-se um aumento no número de alunos matriculados a partir de 2008, assim como a pouca variação do número de alunos formados. Pode-se perceber também, um baixo índice no número de alunos desvinculados. Já com relação às vagas oferecidas, nota-se que a partir de 2009 as vagas permaneceram inalteradas, com a oferta de 180 novas vagas anuais.

Centro de Ciências da Saúde

Os cursos de graduação do Centro de Ciências da Saúde iniciaram a partir da criação da Universidade Federal de Santa Catarina com a incorporação da Faculdade de Medicina de Santa Catarina, Faculdade de Farmácia de Santa Catarina e a Faculdade de Odontologia de Santa Catarina. Em 1969 foi criado o curso de Enfermagem e em

1979 o curso de Nutrição. Em 2009, com o programa Reuni, foi iniciado o curso de Fonoaudiologia. (UFSCb, 2016)

Tabela 42 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Enfermagem	70	70	70	75	75	75	75	75	75	75
Farmácia	120	120	120	130	130	130	130	130	130	130
Fonoaudiologia	-	-	-	40	80	80	80	80	60	60
Medicina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Nutrição	40	40	40	45	45	45	45	45	45	45
Odontologia	90	90	90	100	100	100	100	100	100	100
Total	420	420	420	490	530	530	530	530	510	510

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Os cursos do Centro de Ciências da Saúde oferecem, anualmente, 510 novas vagas no vestibular. Em 2015 o centro possuía 2.613 alunos matriculados.

Tabela 43 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Enfermagem	285	277	279	314	320	319	322	330	330	321
Farmácia	580	589	582	720	668	680	622	706	644	578
Fonoaudiologia			-	36	84	154	216	284	299	283
Medicina	604	605	603	652	645	647	646	655	662	672
Nutrição	203	205	204	210	201	184	211	205	223	218
Odontologia	418	416	412	457	470	464	529	541	563	541
Total	2090	2092	2080	2389	2388	2448	2546	2721	2721	2613

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Conforme as projeções realizadas, o Centro deveria ter, em 2015, um total de 2.590 alunos de matriculados. O cálculo de alunos matriculados é realizado pela multiplicação do número de ingressantes por ano pelo número de semestre de duração do curso. Desta forma, constata-se que o Centro de Ciências da Saúde está com um número maior de alunos que o esperado, justificado pelo fato de que nem todos os alunos concluem a graduação dentro do prazo determinado no currículo de cada curso.

Tabela 44 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Enfermagem	64	64	63	43	71	61	44	57	54	15
Farmácia	189	181	157	184	198	152	123	161	116	74
Fonoaudiologia	-	-	-	-	-	-	-	21	50	59
Medicina	105	100	99	97	98	103	99	98	94	99
Nutrição	35	38	29	43	45	28	41	31	37	29
Odontologia	90	79	96	75	104	28	75	68	103	83
Total	483	462	444	442	516	372	382	436	454	359

Fonte: Boletim de Dados 2015.

A taxa de formatura é de 70,39% em relação às vagas oferecidas anualmente. O destaque é o curso de Medicina com 99% de índice de formatura, seguido pelo curso de Odontologia, que apresenta um índice de 83% de concluintes.

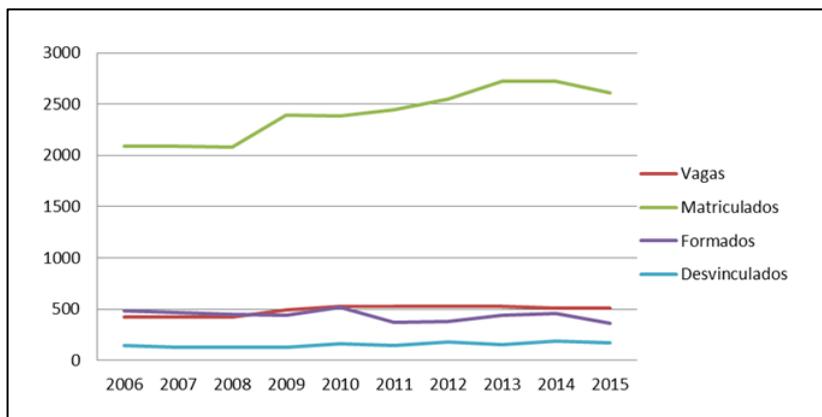
Tabela 45 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Enfermagem	30	16	16	16	32	24	21	24	22	25
Farmácia	85	84	80	84	75	79	105	79	111	91
Fonoaudiologia	0	0	0	4	21	11	18	24	24	22
Medicina	6	7	8	6	8	4	6	0	2	1
Nutrição	10	6	11	9	9	17	14	17	17	9
Odontologia	10	10	10	10	13	11	19	12	15	24
Total	141	123	125	129	158	146	183	156	191	172

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados (desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES) representam 172 alunos em 2015, uma taxa de 6,58% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano. Observa-se que o curso de Medicina apresenta a menor taxa de evasão.

Figura 19 – Centro de Ciências da Saúde



Fonte: o autor.

A figura 19 apresenta a evolução dos dados do Centro de Ciências da Saúde. A partir da análise dos dados, verifica-se um aumento no número de alunos matriculados a partir de 2009, devido ao aumento de vagas oferecidas pelo centro. Contudo, houve uma pequena redução na quantidade de formandos no ano de 2015. O número de alunos desvinculados tem se mantido constante. Já com relação às vagas oferecidas, observa-se um aumento de 90 vagas anuais em relação a 2006.

Centro de Desportos

O Centro de Desportos é formado pelo curso de Educação Física, que iniciou em 1974, com o grau de licenciatura. Somente a partir de 2005 que a modalidade bacharelado foi ofertada (UFSCb, 2016).

Tabela 46 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Educação Física	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Total	120									

Fonte: Boletim de Dados 2015.

O curso de Educação Física – licenciatura e bacharelado oferece 120 novas vagas no vestibular, e apresenta 524 alunos matriculados no ano de 2015.

Tabela 47 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Educação Física	475	473	481	551	521	523	532	523	519	524
Total	475	473	481	551	521	523	532	523	519	524

Fonte: Boletim de Dados 2015.

O Centro de Desportos deveria ter, em 2015, 480 alunos de matriculados no total. O cálculo de alunos matriculados é realizado pela multiplicação do número de ingressantes por ano pelo número de semestre de duração do curso. Desta forma, constata-se que o Centro de Desportos está com um número maior de alunos que o esperado, fator esse justificado pelo fato de que nem todos os alunos concluem o curso dentro do prazo estabelecido no currículo do curso.

Tabela 48 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Educação Física	86	91	67	101	72	70	66	69	79	70
Total	86	91	67	101	72	70	66	69	79	70

Fonte: Boletim de Dados 2015.

A taxa de formatura, em 2015, é de 58,33% em relação às vagas oferecidas anualmente.

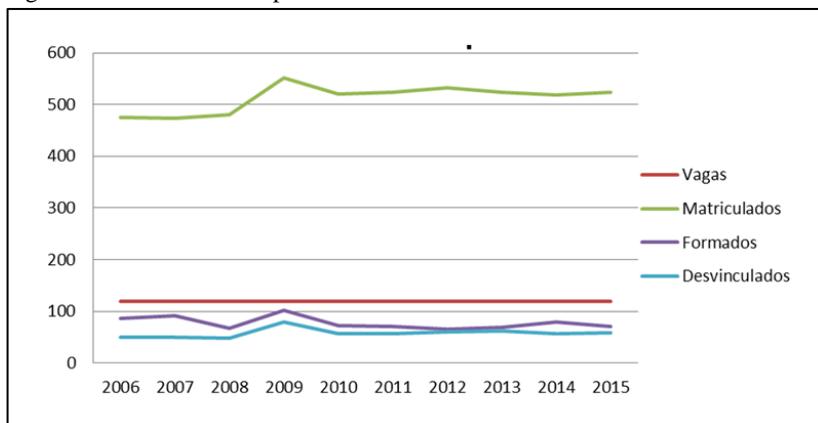
Tabela 49 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Educação Física	50	49	48	80	56	57	61	62	57	59
Total	50	49	48	80	56	57	61	62	57	59

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados (desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES) representam 59 alunos em 2015, uma taxa de 11,26% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano.

Figura 20 – Centro de Desportos



Fonte: o autor.

A figura 20 apresenta a evolução dos dados do Centro de Desportos. A partir da análise dos dados, verifica-se o aumento no número de alunos matriculados a partir de 2008, apesar de não haver alteração na quantidade de vagas ofertadas. A quantidade de alunos formandos atingiu sua maior marca no ano de 2010, e tem apresentado pequenas variações nos últimos anos. O número de alunos desvinculados tem se mantido constante.

Centro de Ciências da Educação

Os cursos de graduação do Centro de Ciências da Educação iniciaram a partir da criação da Universidade Federal de Santa Catarina com a incorporação da Faculdade de Catarinense de Filosofia, que já possuía o curso de Pedagogia. Em 1973 foi criado o curso de Biblioteconomia, e em 2009 e 2010 foram criados, respectivamente, os cursos de Educação do Campo e Arquivologia. (UFSCb, 2016)

Tabela 50 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arquivologia	-	-	-	-	60	60	60	60	60	60
Biblioteconomia	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Educação do Campo	-	-	-	50	50	50	55	-	60	120
Pedagogia	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	180	180	180	230	290	290	295	240	300	360

Fonte: Boletim de Dados 2015.

O Centro de Ciências da Educação oferece 360 novas vagas anualmente no vestibular, distribuídas pelos seus quatro cursos de graduação. Em 2015 o Centro possuía 1.001 alunos matriculados.

Tabela 51 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arquivologia	-	-	-	-	43	100	151	208	217	224
Biblioteconomia	351	350	333	338	318	328	320	314	313	317
Educação do Campo	-	-	-	16	66	89	109	94	99	91
Pedagogia.	392	397	393	419	417	418	376	383	352	369
Total	743	747	726	773	844	935	956	999	981	1001

Fonte: Boletim de Dados 2015.

De acordo com a projeção realizada, em 2015, o Centro deveria contar com um total de 1.245 alunos matriculados. O cálculo de alunos matriculados é realizado pela multiplicação do número de ingressantes por ano pelo número de semestre de duração do curso. Desta forma, constata-se que o Centro Ciências da Educação possui um déficit de 244 alunos no ano de 2015.

Tabela 52 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arquivologia	-	-	-	-	-	-	-	13	19	30
Biblioteconomia	61	73	73	65	45	52	61	49	39	45
Educação do Campo	-	-	-	-	-	-	-	9	12	11
Pedagogia	92	85	87	92	76	88	47	62	61	42
Total	153	158	160	157	121	140	108	133	131	128

Fonte: Boletim de Dados 2015.

A taxa de formatura é de 35,53% em relação às vagas oferecidas anualmente. Entretanto, se o cálculo for realizado desconsiderando o curso de Educação do Campo, haja vista que o curso não ofereceu vagas todos os anos, a taxa de formatura aumenta, passando para 48,75%.

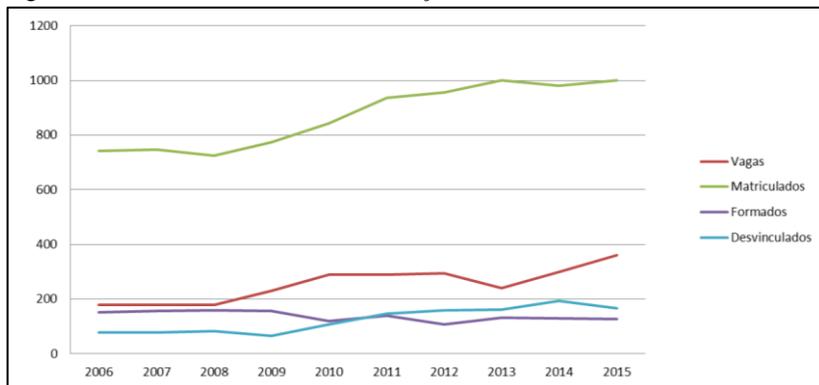
Tabela 53 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arquivologia	-	-	-	-	7	25	28	40	55	45
Biblioteconomia	40	41	44	39	43	42	47	47	64	61
Educação do Campo	-	-	-	-	11	31	22	18	15	24
Pedagogia	39	38	40	28	47	49	63	58	59	37
Total	79	79	84	67	108	147	160	163	193	167

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados (desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES) representam 167 alunos em 2015, uma taxa de 16,68% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano.

Figura 21 – Centro de Ciências da Educação



Fonte: o autor.

A figura 21 apresenta a evolução dos dados do Centro Ciências da Educação. De acordo com os dados apresentados, verifica-se um aumento no número de alunos matriculados a partir do ano de 2008. Contudo, o mesmo comportamento não é verificado nos formandos, onde não se observa uma relação direta entre o aumento de matriculados e a quantidade de formaturas realizadas. A partir da análise dos dados, conclui-se que a quantidade de formandos está relacionada à quantidade de alunos desvinculados, que apresenta elevação desde o ano de 2010. Já com relação às vagas oferecidas, o Centro de Ciências da Educação ofereceu em 2015 um total de 360 vagas.

Centro de Filosofia e Ciências Humanas

Os cursos de graduação do Centro de Filosofia e Ciências Humanas iniciaram a partir da criação da Universidade Federal de Santa Catarina com a incorporação da Faculdade de Catarinense de Filosofia, com os cursos de Filosofia, Geografia e História. Em 1977 foi criado o curso de Psicologia. Em 2008, com o Reuni, iniciou o curso de Oceanografia. Os cursos de Antropologia, Geologia e Museologia iniciaram em 2010, e o curso de Licenciatura Intercultural Indígena em 2011. (UFSCb, 2016)

Tabela 54 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Antropologia	-	-	-	-	25	25	25	25	25	25
Ciências Sociais	80	80	80	90	90	90	90	90	90	90
Filosofia	70	70	70	74	74	74	74	74	74	74
Geografia	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Geologia	-	-	-	-	30	30	30	30	30	30
História	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Licenciatura Intercultural										
Indígena	-	-	-	-	-	120	-	-	-	-
Museologia	-	-	-	-	25	25	25	25	25	25
Oceanografia	-	-	30	30	30	30	30	30	30	30
Psicologia	80	80	80	90	90	90	90	90	90	90
Total	400	400	430	454	534	654	534	534	534	534

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Os dez cursos oferecidos pelo Centro de Filosofia e Ciências Humanas somam 534 novas vagas anuais no vestibular, e apresentam um total de 2.390 alunos matriculados no ano de 2015.

Tabela 55 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Antropologia	-	-	-	-	21	30	49	77	89	88
Ciências sociais	326	326	332	379	375	356	356	381	397	396
Filosofia	322	317	330	288	281	248	247	257	262	262
Geografia	351	350	361	384	386	376	379	374	372	360
Geologia	-	-	-	-	27	56	82	125	145	161
História	380	389	404	436	421	394	398	411	400	398
Licenciatura Intercultural										
Indígena	-	-	-	-	-	115	105	91	85	0
Museologia	-	-	-	-	12	40	64	76	81	90
Oceanografia	-	-	30	55	84	114	143	153	156	155
Psicologia	417	394	405	455	454	463	464	501	482	480
Total	1796	1776	1862	1997	2061	2192	2287	2446	2469	2390

Fonte: Boletim de Dados 2015.

O curso de Licenciatura Intercultural Indígena não apresenta alunos matriculados no ano de 2015, pois a primeira turma finalizou sua graduação no segundo semestre de 2014. A nova turma de ingressantes iniciou as aulas no primeiro semestre de 2016.

De acordo com a projeção realizada por meio da multiplicação do número de ingressantes por ano pelo número de semestre de duração do

curso, o Centro deveria possuir em 2015 um total de 2.286 alunos matriculados. Apresentando 2.390 alunos matriculados, o Centro de Filosofia e Ciências Humanas apresenta um número maior de alunos que o esperado.

Tabela 56 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Antropologia			-	-	-	-	-	1	10	2
Ciências Sociais	56	41	52	64	62	43	16	58	37	48
Filosofia	41	40	36	36	42	12	25	10	40	14
Geografia	67	54	60	46	76	49	49	83	74	33
Geologia			-	-	-	-	-	-	14	19
História	46	39	52	51	62	47	36	61	44	42
Licenciatura Intercultural			-	-	-	-	-	-	85	0
Indígena										
Museologia			-	-	-	-	-	2	6	7
Oceanografia			-	-	-	-	12	10	20	11
Psicologia	91	65	66	82	75	66	48	105	66	44
Total	301	239	266	279	317	217	186	330	396	220

Fonte: Boletim de Dados 2015.

A taxa de formatura no Centro de Filosofia e Ciências Humanas no ano de 2015 foi de 41,20% em relação às vagas oferecidas anualmente. Contudo, a quantidade de formando reduziu com relação a quantidade em 2014.

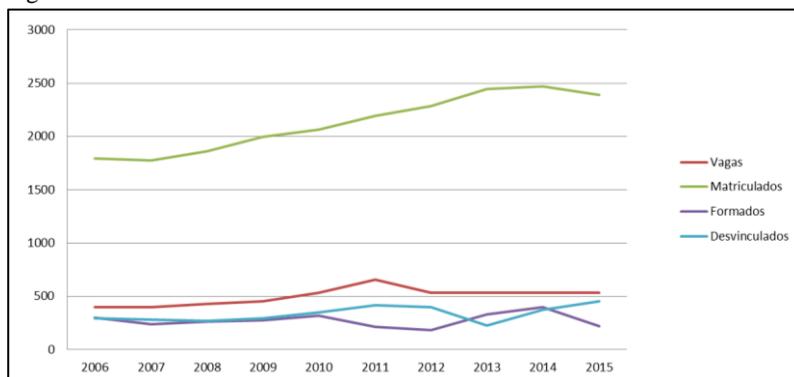
Tabela 57 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Antropologia	-	-	-	-	8	14	11	16	18	32
Ciências Sociais	61	48	76	82	78	107	96	13	67	81
Filosofia	51	53	67	51	76	101	95	49	77	90
Geografia	45	47	47	57	66	49	50	23	61	60
Geologia	-	-	-	-	1	4	4	7	6	5
História	89	61	49	45	62	55	50	27	58	67
Licenciatura Intercultural										
Indígena	-	-	-	-	-	10	10	14	5	6
Museologia	-	-	-	-	13	9	12	19	21	25
Oceanografia	-	-	-	4	10	2	9	14	12	16
Psicologia	50	76	34	53	38	69	61	47	49	75
Total	296	285	273	292	352	420	398	229	374	457

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados (desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES) representam 457 alunos em 2015, uma taxa de 19,12% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano.

Figura 22 – Centro de Filosofia e Ciências Humanas



Fonte: o autor.

A figura 22 apresenta a evolução dos dados do Centro de Filosofia e Ciências Humanas. A partir da análise dos dados, verifica-se um aumento no número de alunos matriculados a partir de 2008. A quantidade de alunos formados apresenta uma variação entre os anos apresentados com uma diminuição em 2015, resultado esse, da elevação no número de alunos desvinculados. Já com relação às vagas oferecidas, a quantidade permanece constante desde 2012.

Centro de Ciências Físicas e Matemáticas

O Centro de Ciências Físicas e Matemáticas iniciou em 1973 com criação dos cursos de graduação de Física, Matemática e Química. Com o REUNI, em 2012 foi criado o curso de Meteorologia. (UFSCb, 2016)

Tabela 58 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Física	110	110	110	130	130	130	130	130	130	130
Matemática	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Matemática e Computação Científica	30	30	30	40	40	40	40	40	40	40
Meteorologia	-	-	-	-	-	-	30	30	30	30
Química	80	80	80	140	120	120	120	120	120	120
Total	325	325	325	415	395	395	425	425	425	425

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Os cursos de graduação do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas ofereceram em 2015 um total de 425 novas vagas no vestibular. A quantidade de alunos matriculados no mesmo ano foi de 1.186 alunos.

Tabela 59 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Física	426	420	440	380	363	370	348	366	374	369
Matemática	465	447	406	368	328	274	237	199	204	206
Matemática e Computação Científica	84	83	85	60	60	50	61	57	57	60
Meteorologia	-	-	-	-	-	-	20	42	56	59
Química	385	370	357	405	435	447	476	472	479	492
Total	1360	1320	1288	1213	1186	1141	1142	1136	1170	1186

Fonte: Boletim de Dados 2015.

O Centro de Ensino deveria apresentar, em 2015, um total de 1.700 alunos-matriculados. Todavia, observa-se 514 alunos a menos do que o esperado conforme a projeção realizada.

Tabela 60 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Física	57	35	42	40	33	40	31	23	21	19
Matemática	29	30	55	34	32	40	35	14	24	10
Matemática e Computação Científica	2	6	1	2	3	3	4	3	3	7
Meteorologia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Química	72	84	72	66	62	40	54	56	45	56
Total	160	155	170	142	130	123	124	96	93	93

Fonte: Boletim de Dados 2015.

A taxa de formatura em 2015 foi de 21,88% em relação às vagas oferecidas no mesmo ano.

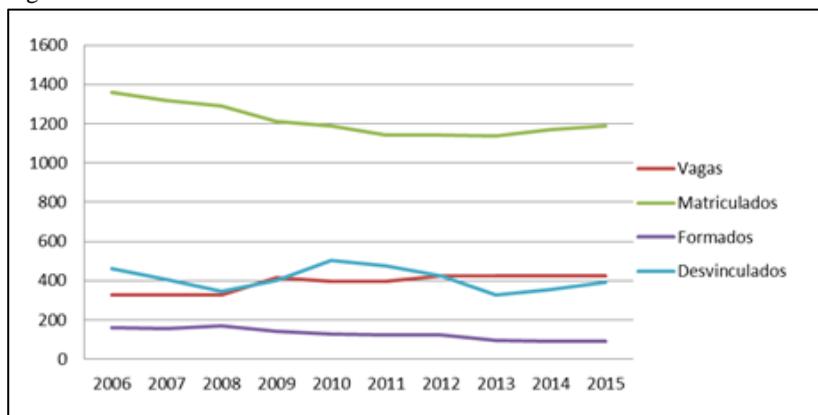
Tabela 61 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Física	160	147	136	152	184	173	168	108	132	132
Matemática	124	130	107	118	153	143	117	100	69	87
Matemática e Computação Científica	72	28	40	40	56	50	42	41	36	48
Meteorologia	-	-	-	-	-	-	1	7	21	13
Química	104	102	62	90	110	109	98	73	96	114
Total	460	407	345	400	503	475	426	329	354	394

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados (desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES) representam 394 alunos em 2015, uma taxa de 33,22% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano.

Figura 23– Centro de Ciências Físicas e Matemáticas



Fonte: o autor.

A figura 23 apresenta a evolução dos dados do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas. A partir da análise dos dados, verifica-se uma diminuição nos alunos matriculados a partir de 2009, embora haja um aumento das vagas oferecidas. A quantidade de alunos formados também apresenta redução em relação ao ano de 2006. Observa-se ainda um alto índice de alunos desvinculados. Em 2015 a quantidade de alunos desvinculados aproxima-se do número de vagas oferecidas no mesmo ano.

Centro Socioeconômico

O Centro Socioeconômico é composto pelos cursos de graduação de Administração, Ciências Contábeis, Economia, Serviço Social e Relações Internacionais.

Os cursos de graduação do Centro Socioeconômico iniciaram a partir da criação da Universidade Federal de Santa Catarina com a incorporação da Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina. Os primeiros cursos foram o curso de Ciências Econômicas e de Serviço Social, das Faculdades Vidal Ramos e de Serviço Social, respectivamente. Em 1965 foram criados os cursos de Administração e Ciências Contábeis. Em 2009, com o Reuni, teve início o curso de Relações Internacionais (UFSCb, 2016).

Tabela 62 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administração	180	180	180	200	200	200	200	200	200	200
Ciências Contábeis	160	160	160	180	180	180	180	180	180	180
Ciências Econômicas	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Relações Internacionais	-	-	-	80	80	80	80	80	80	80
Serviço Social	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Total	660	660	660	780						

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Conjuntamente, os cursos do Centro socioeconômico ofereceram 780 novas vagas no vestibular em 2015. No mesmo ano, o Centro possuía 3.533 alunos matriculados.

Tabela 63 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administração	812	805	798	926	928	934	937	969	940	930
Ciências Contábeis	747	747	755	805	842	810	840	878	867	869
Ciências Econômicas	858	875	816	865	823	843	818	786	764	777
Relações Internacionais			-	77	159	233	299	356	379	376
Serviço Social	549	572	575	590	591	595	596	592	562	581
Total	2966	2999	2944	3263	3343	3415	3490	3581	3512	3533

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Em 2015, a expectativa de alunos para o Centro Socioeconômico era de 3.470 alunos matriculados. Contudo, ao final do ano, o Centro apresentou 3.533 alunos matriculados, superando assim a projeção realizada. O cálculo de alunos matriculados é realizado pela multiplicação do número de ingressantes por ano pelo número de semestre de duração do curso.

Tabela 64 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administração	132	142	134	137	144	142	131	157	123	144
Ciências Contábeis	101	102	123	99	143	103	119	115	108	113
Ciências Econômicas	93	115	104	102	100	84	98	86	97	97
Relações Internacionais			-	-	-	-	16	30	61	50
Serviço Social	78	88	110	91	108	66	100	102	71	85
Total	404	447	471	429	495	395	464	490	460	489

Fonte: Boletim de Dados 2015.

A taxa de formatura em 2015 foi de 62,69% em relação às vagas oferecidas no mesmo ano. Sendo Administração e Ciências Contábeis os cursos de graduação que apresentaram maior número de alunos formados.

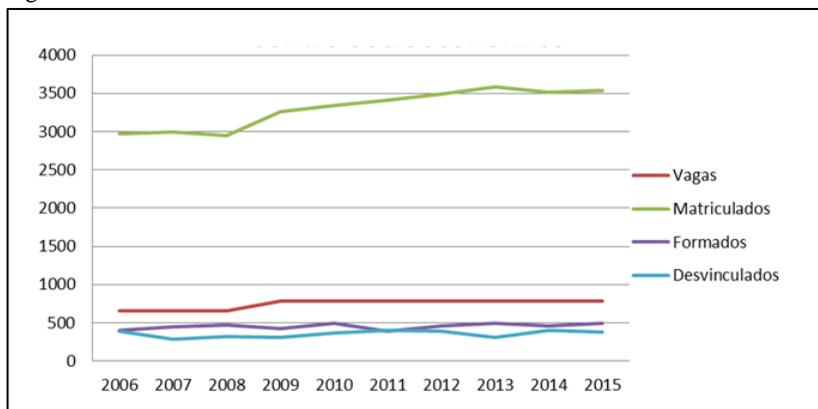
Tabela 65 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administração	85	50	64	60	61	72	54	65	76	77
Ciências Contábeis	72	59	56	66	76	92	76	48	75	63
Ciências Econômicas	147	113	149	131	159	161	151	121	134	153
Relações Internacionais	-	-	-	1	2	10	17	12	25	22
Serviço Social	80	65	52	53	72	71	87	66	90	60
Total	384	287	321	311	370	406	385	312	400	375

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados (desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES) representam 375 alunos em 2015, uma taxa de 10,61% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano.

Figura 24 – Centro Socioeconômico



Fonte: o autor.

A figura 24 apresenta a evolução dos dados do Centro Socioeconômico. De acordo com os dados apresentados, verifica-se um aumento considerável de alunos matriculados a partir de 2009. Embora o Centro tenha ampliado 120 vagas a partir de 2009, a quantidade de alunos formados não acompanha esse aumento nos períodos estudados. Já com relação aos alunos desvinculados, observa-se pouca variação no período apresentado.

Centro de Ciências Rurais

O Centro de Ciências Rurais, do Campus de Curitibaanos, iniciou suas atividades em 2009 com o curso de graduação de Ciências Rurais. Posteriormente, em 2012, o Centro passou a oferecer o curso de Medicina Veterinária, e em 2013, iniciaram-se os cursos de Agronomia e Engenharia Florestal. (UFSCb, 2016)

Tabela 66 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agronomia	-	-	-	-	-	-	-	100	100	100
Ciências Rurais	-	-	-	180	360	200	200	-	-	-
Engenharia Florestal	-	-	-	-	-	-	-	100	100	100
Medicina Veterinária	-	-	-	-	-	-	40	80	80	80
Total	-	-	-	180	360	200	240	280	280	280

Fonte: Boletim de Dados 2015.

O curso de Ciências Rurais ofereceu vagas entre os anos de 2009 a 2012. Após essa data não houve nenhum novo ingresso para o curso.

Com a evolução e criação de novos cursos, o Centro de Ciências Rurais apresentou no ano de 2015 um total de 280 novas vagas no vestibular. Tal evolução também é observada pela crescente quantidade de alunos matriculados no decorrer dos anos, totalizando, em 2015, 875 alunos matriculados no Centro.

Tabela 67 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agronomia	-	-	-	-	-	-	-	122	257	323
Ciências Rurais	-	-	-	62	183	304	396	301	142	81
Engenharia Florestal	-	-	-	-	-	-	-	75	156	205
Medicina Veterinária	-	-	-	-	-	-	39	112	189	266
Total	-	-	-	62	183	304	435	610	744	875

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Porém, apesar da quantidade crescente de alunos matriculados no Centro, o número ainda encontra-se abaixo da projeção realizada. Em 2015 o Centro de Ciências Rurais deveria possuir 1.280 alunos matriculados, ou seja, deveria possuir 405 alunos a mais do que os 875 alunos apresentados.

Tabela 68 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agronomia	-	-	-	-	-	-	-	-	24	38
Ciências Rurais	-	-	-	-	-	-	41	45	40	40
Engenharia Florestal	-	-	-	-	-	-	-	-	9	8
Medicina Veterinária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Total	-	-	-	-	-	-	41	45	73	86

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Em 2015, o Centro de Ciências Rurais formou 51 alunos, distribuídos em três diferentes cursos de graduação: Agronomia, Ciências Rurais e Engenharia Florestal. Considerando-se que o curso de Medicina Veterinária não possui tempo suficiente para formar a primeira turma, a taxa de formatura apresenta um índice de 25,50% em relação às vagas oferecidas.

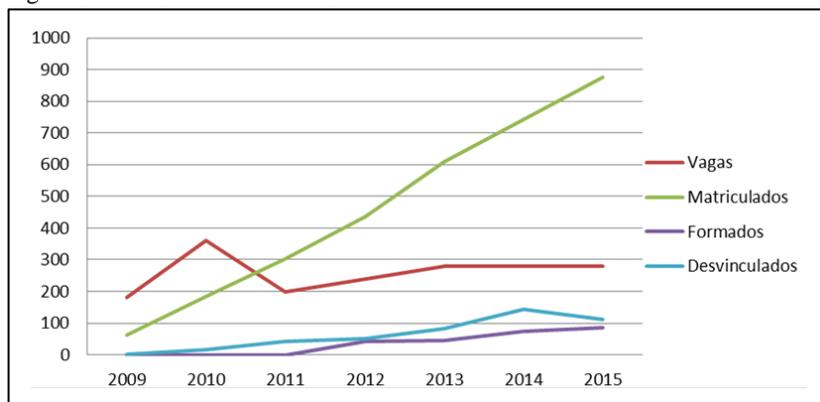
Tabela 69 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agronomia	-	-	-	-	-	-	-	58	17	37
Ciências Rurais	-	-	-	3	16	41	50	10	106	38
Engenharia Florestal	-	-	-	-	-	-	-	6	14	23
Medicina Veterinária	-	-	-	-	-	-	-	10	8	13
Total	-	-	-	3	16	41	50	84	145	111

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados, assim considerados por motivos de desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES, representam 111 alunos em 2015, uma taxa de 12,69% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano.

Figura 25 – Centro de Ciências Rurais



Fonte: o autor.

A figura 25 apresenta a evolução dos dados do Centro de Ciências Rurais. A partir da análise dos dados, verifica-se um aumento no número de alunos matriculados, porém muito menor do que o desejável no número de alunos formados. Pode-se perceber também, um aumento no número de alunos desvinculados. Já com relação às vagas oferecidas, nota-se que a partir de 2013 as vagas permaneceram inalteradas, com a oferta de 280 novas vagas anuais.

Centro Tecnológico

Os cursos de graduação do Centro Tecnológico iniciaram a partir da criação da Universidade Federal de Santa Catarina com a

incorporação da Escola de Engenharia Industrial. Eram oferecidos os cursos de Engenharia Civil, Engenharia Elétrica e Engenharia Mecânica. (UFSCb, 2016)

Na segunda metade da década de 70 foram criados os cursos de Ciências da Computação (1976), Arquitetura e Urbanismo (1977), Engenharia de Alimentos (1977), Engenharia Sanitária e Ambiental (1977), Engenharia de Produção Civil (1978), Engenharia de Produção Elétrica (1978), Engenharia de Produção Mecânica (1978) e Engenharia Química (1978). Em 1988 foi criado o curso de Engenharia de Controle e Automação (UFSCb, 2016).

Na década de 90 foram criados mais dois cursos de graduação: Engenharia de Materiais (1998) e Sistemas de Informação (1999). Por fim, em 2009, com o Reuni, iniciou o curso de Engenharia Eletrônica (UFSCb, 2016).

Tabela 70 - Vagas Oferecidas no Vestibular

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arquitetura e Urbanismo	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ciências da Computação	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Engenharia Civil	100	100	100	110	110	110	110	110	110	110
Engenharia de Alimentos	45	45	45	50	50	50	50	50	50	50
Engenharia de Controle e Automação	60	60	60	72	72	72	72	72	72	72
Engenharia de Materiais	60	60	60	70	70	70	70	70	70	70
Engenharia de Produção Civil	35	35	40	40	40	40	40	40	40	40
Engenharia de Produção Elétrica	35	35	40	40	40	40	40	40	40	40
Engenharia de Produção Mecânica	35	35	40	40	40	40	40	40	40	40
Engenharia Elétrica	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Engenharia Eletrônica	-	-	-	30	60	60	60	60	60	60
Engenharia Mecânica	100	100	100	110	110	110	110	110	110	110
Engenharia Química	45	45	45	50	50	50	50	50	50	50
Engenharia Sanitária e	80	80	80	90	90	90	90	90	90	90

Ambiental										
Sistemas de										
Informação	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	975	975	990	1082	1112	1112	1112	1112	1112	1112

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Os cursos do Centro Tecnológico ofereceram em 2015 um total de 1.112 novas vagas no vestibular, apresentando 6.173 alunos matriculados, conforme pode-se observar na tabela a seguir.

Tabela 71 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arquitetura e Urbanismo	420	431	448	497	486	489	478	484	494	507
Ciência da Computação	383	392	373	426	409	403	414	445	440	455
Engenharia Civil	492	482	500	572	588	610	635	649	645	653
Engenharia de Alimentos	226	218	212	245	242	254	244	260	259	248
Engenharia de Controle e Automação	311	317	305	331	362	374	370	382	401	404
Engenharia de Materiais	292	306	308	367	383	350	350	374	370	400
Engenharia de Produção Civil	180	178	180	197	194	209	226	235	245	244
Engenharia de Produção Elétrica	174	175	182	197	196	189	206	209	212	207
Engenharia de Produção Mecânica	201	187	184	204	200	206	218	226	230	230
Engenharia Elétrica	491	490	497	533	540	520	535	550	538	551
Engenharia Eletrônica			-	29	80	132	191	245	278	305
Engenharia Mecânica	516	522	513	579	567	560	595	620	639	652
Engenharia Química	219	228	223	237	253	263	271	274	277	283
Engenharia Sanitária e Ambiental	419	426	406	452	452	441	459	471	492	518
Sistemas de Informação	460	464	454	521	512	523	515	500	493	516
Total	4784	4816	4785	5387	5464	5523	5707	5924	6013	6173

Fonte: Boletim de Dados 2015.

De acordo com a projeção realizada por meio da multiplicação do número de ingressantes por ano pelo número de semestre de duração do curso, o Centro deveria possuir, em 2015, um total de 5.360 alunos matriculados. Tendo em vista que nem todos os alunos finalizam o curso no prazo previsto pelo currículo do curso, em 2015 o Centro possuía 6.173 alunos matriculados, um número maior que o esperado.

Tabela 72 - Alunos Formados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arquitetura e Urbanismo	48	49	57	63	73	85	62	69	58	53
Ciência da Computação	50	61	43	41	32	47	34	47	37	29
Engenharia Civil	75	62	66	60	62	71	84	85	83	76
Engenharia de Alimentos	36	37	38	30	27	32	34	20	31	24
Engenharia de Controle e Automação	36	54	51	34	38	49	45	36	39	40
Engenharia de Materiais	22	33	44	47	60	48	37	51	19	56
Engenharia de Produção Civil	31	25	29	29	28	13	24	17	30	38
Engenharia de Produção Elétrica	30	22	21	13	28	9	13	20	18	18
Engenharia de Produção Mecânica	35	23	32	23	30	23	24	27	23	20
Engenharia Elétrica	88	71	72	53	73	77	68	82	62	41
Engenharia Eletrônica	-	-	-	-	-	-	-	-	10	13
Engenharia Mecânica	81	86	78	105	91	70	65	74	85	64
Engenharia Química	36	35	45	24	35	40	41	34	38	32
Engenharia Sanitária e Ambiental	49	80	66	60	63	55	69	45	35	50
Sistemas de Informação	55	63	48	45	50	50	76	64	37	39
Total	672	701	690	627	690	669	676	671	605	593

Fonte: Boletim de Dados 2015.

A taxa de formatura em 2015 foi de 53,33% em relação às vagas oferecidas no mesmo ano, sendo que o curso de Engenharia Civil foi o

que apresentou maior quantidade de alunos formados no ano em questão.

Tabela 73 - Alunos Desvinculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arquitetura e Urbanismo	18	15	17	18	16	24	24	14	15	9
Ciência da Computação	45	46	66	80	89	68	68	47	48	69
Engenharia Civil	35	32	40	41	34	26	24	25	24	23
Engenharia de Alimentos	32	30	38	33	33	28	35	24	30	32
Engenharia de Controle e Automação	16	15	14	19	26	20	29	17	24	22
Engenharia de Materiais	28	27	28	21	27	20	25	18	43	27
Engenharia de Produção Civil	15	18	19	15	26	19	13	7	14	12
Engenharia de Produção Elétrica	19	18	16	24	28	32	19	19	20	21
Engenharia de Produção Mecânica	10	12	14	7	15	10	16	8	14	11
Engenharia Eletrônica	-	-	-	-	44	47	22	28	45	34
Engenharia Elétrica	23	25	30	42	22	19	37	29	38	37
Engenharia Mecânica	18	17	18	19	18	27	21	13	21	25
Engenharia Química	15	13	11	15	7	12	18	8	13	11
Engenharia Sanitária e Ambiental	29	30	27	24	28	31	50	24	27	31
Sistema de Informação	49	50	51	36	55	39	60	40	43	67
Total	352	348	389	394	468	422	461	321	419	431

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados, assim considerados por motivos de desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES, representam 431 alunos em 2015, uma taxa de 6,50% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano.

Transportes e Logística											
Engenharia Ferroviária e Metroviária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40
Engenharia Mecatrônica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50
Engenharia Naval	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50
Interdisciplinar em Mobilidade	-	-	-	200	400	400	400	400	400	400	60
Total	-	-	-	200	400						

Fonte: Boletim de Dados 2015.

Em 2009 o Centro oferecia 200 vagas, passando para 400 novas vagas anuais a partir de 2010. Porém, com a criação dos novos cursos, as vagas foram redistribuídas.

Com a evolução dos cursos, o Centro Tecnológico de Joinville apresentou no ano de 2015 um total de 1.519 alunos matriculados.

Tabela 75 - Alunos Matriculados

Curso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Engenharia Aeroespacial	-	-	-	-	-	-	-	11	43	126
Engenharia Automotiva	-	-	-	-	-	-	-	22	107	231
Engenharia de Infraestrutura	-	-	-	-	-	-	-	19	138	286
Engenharia de Transporte e Logística	-	-	-	-	-	-	-	14	90	146
Engenharia Ferroviária e Metroviária	-	-	-	-	-	-	-	5	27	64
Engenharia Mecatrônica	-	-	-	-	-	-	-	8	40	141
Engenharia Naval	-	-	-	-	-	-	-	39	191	325
Interdisciplinar em Mobilidade	-	-	-	199	510	832	1069	1125	758	200
Total	-	-	-	199	510	832	1069	1243	1394	1519

Fonte: Boletim de Dados 2015.

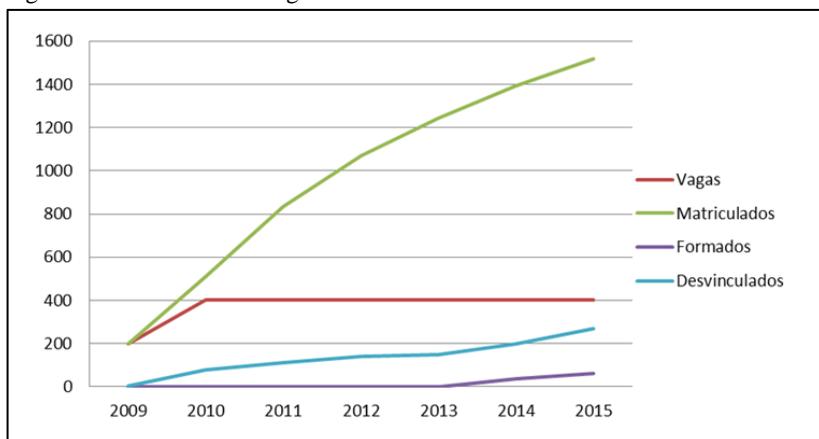
De acordo com o histórico de vagas oferecidas desde o início das atividades, o Centro de Ensino deveria apresentar, em 2015, um total de 2.000 alunos matriculados. Desta forma, constata-se que o

Mecatrônica											
Engenharia Naval Interdisciplinar em Mobilidade	-	-	-	-	-	-	-	1	0	16	
Total	-	-	-	2	78	112	141	149	198	269	

Fonte: Censo de Educação Superior INEP/MEC / Boletim de Dados.

Os alunos desvinculados, assim considerados por motivos de desistência, abandono, jubilado, eliminado, transferidos para outros cursos e transferidos para outras IES, representam 269 alunos em 2015, uma taxa de 17,71% em relação aos alunos matriculados no mesmo ano. De acordo com os dados apresentados, observa-se um número crescente de alunos desvinculados entre os anos de 2009 e 2015.

Figura 27 – Centro Tecnológico de Joinville



Fonte: o autor.

A figura 27 apresenta a evolução dos dados do Centro Tecnológico de Joinville. A partir da análise dos dados, verifica-se um aumento no número de alunos matriculados, porém muito menor do que o desejável no número de alunos formados. Observa-se também um aumento no número de alunos desvinculados. Já com relação às vagas oferecidas, nota-se que a partir de 2010 as vagas permaneceram inalteradas, com a oferta de 400 novas vagas anuais.

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Qual o grau de concordância de importância das metas do PDI 2015 – 2019, para melhorar a excelência do curso de graduação da UFSC?

Considerando 1 – Não concordo totalmente; 2 – Não concordo parcialmente; 3 - Indiferente; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente.

OBJETIVO – ASSEGURAR A QUALIDADE DO ENSINO EM TODOS OS NÍVEIS BUSCANDO NOVOS PATAMARES DE EXCELÊNCIA ACADÊMICA.

Metas:

1. Fomentar uma política institucional para o desenvolvimento qualitativo de projetos pedagógicos de cursos presenciais e na modalidade a distância, em consonância com a missão da UFSC e de acordo com as diretrizes curriculares nacionais.

1 2 3 4 5

2. Realizar ações permanentes de apoio à reformulação, implementação e gestão dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação.

1 2 3 4 5

3. Ampliar a integração entre os cursos de graduação e os programas de pós-graduação nas modalidades presencial e a distância.

1 2 3 4 5

4. Acompanhar os processos de avaliação institucional, orientando a comunidade acadêmica para a importância da melhoria contínua da qualidade dos cursos.

1 2 3 4 5

5. Promover discussões e encaminhar o apoio, avaliação e reformulação dos Núcleos Docentes Estruturantes.

1 2 3 4 5

OBJETIVO – INSTITUCIONALIZAR AÇÕES INOVADORAS NOS PROJETOS PEDAGÓGICOS EM TODOS OS NÍVEIS DE ENSINO.

Metas:

6. Promover ações permanentes para a reformulação, implementação e gestão do PPC (Projeto Pedagógico de Curso), e criar parâmetros gerais didáticos e de avaliação.

1 2 3 4 5

7. Criar mecanismos de análise dos Planejamentos e Acompanhamentos das Atividades Docentes (PAADs), com foco nos Projetos Pedagógicos, principalmente, na estrutura curricular das Áreas do conhecimento.

1 2 3 4 5

8. Estimular e viabilizar as condições institucionais para utilização de metodologias educacionais inovadoras além de promover a atualização constante dos recursos didático-tecnológicos.

1 2 3 4 5

9. Fortalecer institucionalmente a interdisciplinaridade curricular e a incorporação, especialmente de conteúdos sobre Educação Ambiental, Educação das Relações Étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-brasileira e Indígena, bem como, —relações de gênero e respeito à diversidade sexual e aos Direitos Humanos;

1 2 3 4 5

10. Consolidar a oferta de disciplina na modalidade a distância como atividades curriculares integrantes de todos os cursos presenciais de graduação;

1 2 3 4 5

11. Incentivar e viabilizar as condições institucionais para implantação e avaliação de políticas de Atividades Complementares que considerem, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: carga horária, diversidade de atividades e formas de aproveitamento.

1 2 3 4 5

12. Estimular e viabilizar as condições institucionais para o envolvimento e a responsabilidade dos estudantes da graduação em atividades de monitoria, pesquisa, extensão e aprimoramento profissional.

1 2 3 4 5

13. Fomentar iniciativas institucionais que promovam a mobilidade interinstitucional estudantil e docente.

1 2 3 4 5

OBJETIVO – ESTABELECEMOS UMA POLÍTICA DE ACOLHIMENTO, ACOMPANHAMENTO E APOIO PEDAGÓGICO AOS DISCENTES.

Metas:

14. Institucionalizar e acompanhar constantemente as atividades de estágios, de monitoria, de tutoria e de apoio e orientação pedagógica em todos os campi, integrando-as às necessidades dos conteúdos disciplinares.

1 2 3 4 5

15. Monitorar os índices de reprovação e evasão nos cursos de graduação nas modalidades presencial e a distância;

1 2 3 4 5

16. Promover orientação pedagógica e educacional individual e em grupos para o desenvolvimento e aprimoramento de técnicas de aprendizagem e para a redução dos problemas de atenção e aprendizagem.

1 2 3 4 5

17. Desenvolver ações inovadoras para reduzir a evasão, com a participação dos estudantes de pós-graduação e dos servidores técnico-administrativos.

1 2 3 4 5

OBJETIVO – AMPLIAR O ACESSO QUALIFICADO E A EFETIVIDADE DOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO.

Metas:

18. Avaliar os diferentes mecanismos de ingresso à disposição das Universidades Federais e definir novas opções institucionais de ingresso à UFSC.

1 2 3 4 5

19. Aprimorar os mecanismos de ocupação de vagas ociosas, após o processo de matrícula.

1 2 3 4 5

OBJETIVO – PROMOVER AÇÕES DE INTERAÇÃO COM OS EGRESSOS.

Metas:

20. Implementar uma política de relacionamento com os egressos.

1 2 3 4 5

21. Implementar programas de monitoramento dos egressos para fornecer subsídios aos cursos, visando à constante atualização dos currículos perante as necessidades da sociedade.

1 2 3 4 5

22. Desenvolver ações de cooperação e de promoção institucional com os egressos.

1

2

3

4

5

OBJETIVO – ESTABELECEER UMA POLÍTICA DE ACESSIBILIDADE EDUCACIONAL

Meta:

23. Garantir que a estrutura física da UFSC seja adequada, de modo a dispor de acessibilidade às pessoas com deficiência física, visual e sinalizações voltadas à pessoas com deficiência física, surdas, cegas, baixa visão e surdocegas.

1

2

3

4

5