



## XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



## O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**LEONARDO FLACH**

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Email: [leonardo.flach@ufsc.br](mailto:leonardo.flach@ufsc.br)

**LUÍSA KARAM DE MATTOS**

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Email: [luisa.mattos@ufsc.br](mailto:luisa.mattos@ufsc.br)

**SÉRGIO ROBERTO PINTO DA LUZ**

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Email: [sergio.luz@ufsc.br](mailto:sergio.luz@ufsc.br)

### RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI como ferramenta de gestão para cursos de graduação. É realizada uma aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (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.

## 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 (MIZAEI *et al.*, 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 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).

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 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 nesse 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.

Alinhada com a Política Nacional de Extensão Universitária, a UFSC busca construir e consolidar uma política de Extensão. Dessa forma, a Universidade apoia as ações extensionistas com os recursos próprios disponíveis e por meio de parceiras 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 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 dessa política.

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? Para responder à essa questão, esta pesquisa tem por objetivo geral analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional como instrumento de Gestão nos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

O movimento mais amplo de crescente racionalização e modernização das práticas de gestão da Administração Pública se materializou na UFSC 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. Sendo esse plano, o elemento basilar para a administração e para a gestão das Instituições de Ensino Superior, sua aplicação está diretamente relacionada à área de Gestão Universitária.

Como dito anteriormente, em 2004 foi elaborado o 1º PDI 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. Em 2015 iniciou-se um novo Plano de Desenvolvimento Institucional, para o período de 2015 a 2019. Constatou-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 desse 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.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## 2.1 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 *informativa* [...]; d) [...] centralizar 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 corteses, 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 (TROSIA, 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.

Segundo Meyer Jr. *et al.* (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.

## 2.2 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 nº 10.861, de 14 de abril de 2004, Lei de criação do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior em seu art. 3º define o Plano de Desenvolvimento Institucional como parte integrante da avaliação institucional, das instituições de ensino superior. De acordo com o Art. 3º, “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” (BRASIL, 2004).

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 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 não abarca apenas o setor administrativo, mas também o setor acadêmico. O PDI ajuda no desenvolvimento da 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”, além da demonstração do compromisso social da instituição.

Colombo (2011) explica que uma gestão responsável dos processos acadêmicos e administrativos de uma IES compreende 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 *et al.* (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); g) possui espaço de tempo previamente definido.

O Plano de Desenvolvimento Institucional atual da UFSC, que compreende o período de 2015-2019, foi elaborado em 2014 por uma Comissão designada para tal fim. Divide-se em quatro capítulos, a saber: Perfil Institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Organização e Gestão, e Inovações e Interações Institucionais. Todos os Planos de Desenvolvimento Institucional da UFSC estão disponíveis no site <http://pdi.ufsc.br/>.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada de forma qualitativa e quantitativa. Na etapa qualitativa, realizou-se o estudo de caso, buscando entender os fenômenos, segundo a percepção dos participantes da situação estudada (YIN, 2015). Nesse sentido, a UFSC enquadra-se como fonte direta de dados, referente ao período de 2006 até 2016.

Na segunda etapa, realizou-se a etapa quantitativa da pesquisa. A análise dos questionários foi quantitativa, traduzindo em números, as opiniões e informações, e assim ser possível sua classificação e análise. A amostra da pesquisa consistiu em todos os 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. Dessa 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.

Para a coleta de dados primários, realizou-se a aplicação de questionários com os coordenadores de cursos de graduação da UFSC. O questionário aplicado aos coordenadores de curso de graduação foi fechado e possuía vinte e três questões com cinco alternativas de escolha. 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. No questionário aplicado, foram abordadas questões relativas à aplicação do PDI 2015-2019 na gestão dos cursos de graduação da UFSC.

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

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta etapa, foi 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, identificou-se os pontos mais relevantes do PDI 2015-2019 da UFSC no que diz respeito à graduação, e avaliou-se os dados institucionais dos referidos cursos de graduação. Por fim, foi estabelecida a relação entre os pontos levantados.

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.

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. As perguntas foram as seguintes:

- 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 1 - 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: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

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.

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 das perguntas 6 a 10:

**Tabela 2 - 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: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

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%. Na tabela 3, são apresentadas as respostas das perguntas 11 a 13:

**Tabela 3 - 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: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.



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.

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 na tabela 4 a tabulação das respostas para as perguntas 14 a 17.

**Tabela 4 - 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: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

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, sendo que concordam totalmente com a importância da meta para a excelência dos cursos de graduação, 79,63% dos respondentes.

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

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 na tabela 5 a tabulação das respostas das perguntas 18 e 19.

**Tabela 5 - 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: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

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).

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 também 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 6 - 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: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

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.

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 7 - 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: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

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.

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

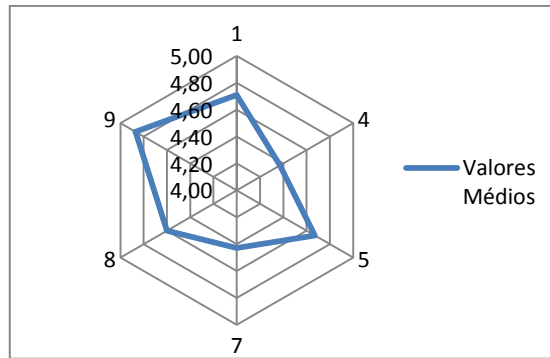
**Tabela 8 - Valores Médios dos Objetivos**

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: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Na figura 1, é apresentado um gráfico de radar dos valores médios obtidos:

**Figura 1 - Valores Médios**



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Conforme figura 1, temos o objetivo 9 “Estabelecer uma política de acessibilidade educacional” com a maior média (4,87) entre as respostas dos Coordenadores de curso. Isso 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 9 – Valores Médios por Área dos Cursos de Graduação**

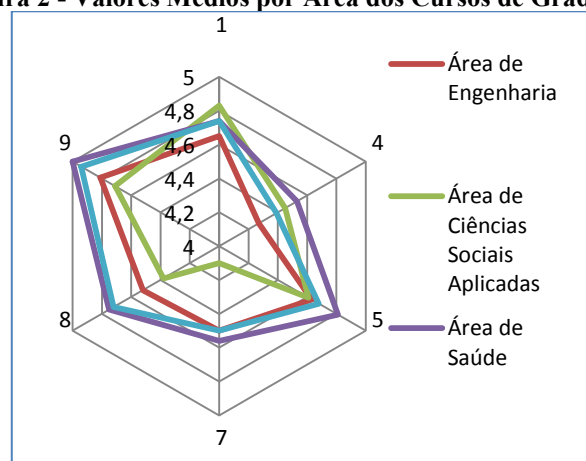
Objetivo	Área de Engenharia		Área de Ciências Sociais Aplicadas		Área de Saúde		Outras Áreas	
	Valores Médios	Maior Valor	Valores Médios	Maior Valor	Valores Médios	Maior Valor	Valores Médios	Maior Valor
1-Assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica.	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	4,63	Meta 15	4,61	Meta 14	4,81	Meta 16	4,68	Meta 14

(graduação e pós-graduação).								
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: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Os resultados dos valores médios por área, dos cursos de graduação da UFSC, podem ser visualizados de forma resumida no gráfico radar presente na figura 2.

**Figura 2 - Valores Médios por Área dos Cursos de Graduação**



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

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.

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:

- melhorar o processo de coleta das informações e avaliação das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional;
- melhorar a sistemática de acompanhamento de permanência dos estudantes, visando diminuir a evasão e aumentar o número de formados;
- 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;
- incentivar que os sistemas da UFSC incluam em seus formulários a referência aos objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional para cada solicitação;
- avaliar o dispêndio necessário para o aumento de cada ponto de média das metas;

f) sugere-se ainda, que as análises apresentadas nesta pesquisa 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 PDI 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, tendo sido disponibilizada a consulta pública por 42 dias, e com isso foram recebidas 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.

O sistema federal de educação superior não é assimilado efetivamente como sistema. Afinal, as IFES atuam de forma isolada. Neste caso, há a necessidade de se pensar estrategicamente na criação de um sistema universitário federal. A criação desse sistema integrado agilizará muitas atividades na Universidade, e solucionará vários problemas existentes nas universidades.

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; 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 3.920 vagas de vestibular e 2.819 formados, no ano de 2015 a UFSC ofertou 6.631 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. Essa 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.

Para futuros estudos, considerando os resultados levantados a partir do PDI e da pesquisa dos coordenadores de cursos de graduação, reforçam-se as recomendações: a)

estudos que apontem melhorias para o processo de coleta das informações; b) estudos de avaliação sistemática das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional; c) estudos com atualizações perenes nas políticas de permanência e de progresso dos estudantes; d) pesquisas qualitativas e quantitativas que coletem informações sobre as posições dos coordenadores de cursos de graduação, e que discutam a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional em conjunto com a administração central da UFSC; d) pesquisas que explorem a instauração de uma política de desenvolvimento dos sistemas universitários, os quais deverão conter indicadores de referência aos objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Trajatória 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.

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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm)>. 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.

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

MARTINS, Carlos Benedito. Uma reforma necessária. **Educação e Sociedade,** v. 27, n. 96, 2006.

MEYER JR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Rev. Adm. Pública,** v. 46, n.1, 2012.

MIZAEI, G. A.; BOAS, A. A. V.; PEREIRA, J. R. P.; SANTOS, T. S. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública,** v. 47, n. 5, 2013.

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

PEREIRA, J. R. S.; SILVA, G. T. S.; TEODORO, F. S.; SILVA, J. E. O.; MELO, M. B. 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,** v. 8, n. 3, 2015.

UFSC. **Boletim de Dados de 2015.** Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/boletim-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%3%a7%c3%a3o\\_Normativa\\_79-2016-CUn%20-%20COM%20CAMPI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/166344/ESTATUTO_UFSC-Alterado_pela_Resolu%3%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>>, 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.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5. 16d. São Paulo: Bookman, 2015.