



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: DA CONCEPÇÃO BUROCRÁTICA/REGULATÓRIA PARA A CONCEPÇÃO SISTÊMICA.

Pricila Bertanha

Resumo

Desde 2001, o governo federal estabeleceu a obrigatoriedade do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como exigência para a avaliação das instituições de Ensino Superior. Atualmente, os estudos (SEGENREICH, 2005; MURIEL, 2006; BERTANHA, 2010), vem mostrando a presença do PDI nas instituições de Ensino Superior não só a título de regulação, mas como subsidio propulsor de seu desenvolvimento. Nesse contexto, este trabalho objetivou-se analisar a concepção de Plano de Desenvolvimento Institucional a partir dos profissionais envolvidos no seu processo de elaboração. Para o alcance do objetivo, foi realizado um Estudo de Caso, tendo como lócus uma Instituição de Ensino Superior (Centro Universitário), localizada no interior do estado de São Paulo, de caráter confessional, de direito privado, na forma de associação e filantrópica. Participaram deste estudo 14 profissionais, que responderam a um questionário, que foi analisado a partir de uma abordagem qualitativa. Todo o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional foi peça chave para a mudança de concepção da maioria dos participantes. A partir dos resultados levantados, as concepções retratam o PDI como documento sistêmico e de identidade institucional, visando seu desenvolvimento administrativo, pedagógico, acadêmico e financeiro.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional. Ensino Superior. Processo de Elaboração. Concepção. Sistêmica.

Introdução

Na conjuntura política, econômica, cultural e social atual, resultado da globalização, é exigido das Instituições de Ensino Superior mudanças de ordens administrativa/financeira e pedagógica/política.

Quanto às dimensões administrativa/financeira, existe a necessidade por parte das instituições da renovação de seus modelos de gestão e em relação às dimensões pedagógica/política, há a necessidade de revisão de seus valores universitários quanto à formação de seus alunos, que segundo Brovotto (2005, p. 22),

vão ao encontro da excelência, pertinência e equidade; o compromisso com a formação continuada e condições de trabalho dos professores; o encaminhamento dos processos de ensino-aprendizagem a partir de estratégias inovadoras, se possível com o apoio de recursos tecnológicos da informação e comunicação; o atendimento às diretrizes nacionais de formação e às necessidades da comunidade, da sociedade, enfim, de seu entorno.

Para responder a estas mudanças, é requerido das Instituições de Ensino Superior, de acordo com Tachizawa e Bernardes (2002, p. 16; p. 80), “um modelo de gestão que vai ao encontro do estratégico, pois as mesmas são consideradas organizações complexas, que estão em processo permanente de tomada de decisões”.

Ainda de acordo com Tachizawa (2002, p. 16), este modelo seria diferenciado para as Instituições de Ensino Superior, pois possuem particularidades que as diferenciam das demais formas de organização, “razão pela qual não é salutar que ela seja gerida tal qual uma organização que pertença a setores econômicos com características diferentes das suas.”

Uma evidência que vem mostrando indícios de gestão estratégica nas instituições é a implementação e organização do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Muitos autores tem se dedicado ao estudo da necessidade da gestão estratégica no contexto das instituições de Ensino Superior, e indiretamente o Plano de Desenvolvimento Institucional, como, Tachizawa e Bernardes, (2002); Brasil (2004); Goulart e Filho (2009); Veiga (2007); Silva (2009); Rocha e Granemann (2003); Hardy e Fachin (2000); Muriel (2006) entre outros, os quais embasam teoricamente esta pesquisa.

Buscando estudar mais profundamente o tema proposto, este trabalho objetiva-se especificamente analisar a concepção de Plano de Desenvolvimento Institucional a partir dos profissionais envolvidos no seu processo de elaboração; além de trazer discussões a respeito do Plano de Desenvolvimento Institucional e da necessidade do trabalho coletivo.

1. Plano de Desenvolvimento Institucional: visão histórica, embasamento legal e conceituações

No contexto do Ensino Superior, especialmente em condições de avaliação externa, o Plano de Desenvolvimento Institucional– PDI, é considerado um instrumento de regulação e avaliação educativa (SEGENREICH, 2005, p.150).

Tem suas origens indiretamente estabelecidas a partir da Lei 9394/96, quando esta salienta a questão de avaliação das Instituições de Ensino Superior, no artigo 46, “a autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação”, posteriormente, regulamentada pelo Decreto n. 2.207, de 15 de abril de 1997, quando salienta o credenciamento das instituições como responsabilidade do Ministério da Educação: “§ 2º Os procedimentos e as condições para a avaliação, para o credenciamento e para o credenciamento das instituições de Ensino Superior do Sistema Federal de Ensino serão estabelecidos em ato do Ministro de Estado da Educação e do Desporto”.

Embora o Decreto n. 2.207, de 15 de abril de 1997, tenha estabelecido que as regras para credenciamento e recredenciamento fossem de responsabilidade do Ministério da Educação, somente pelo Decreto n. 3860, de 09 de julho de 2001, foi indicada formalmente a obrigatoriedade do Plano de Desenvolvimento Institucional e colocada a avaliação das instituições a cargo do INEP.

II – avaliação institucional do desempenho individual das instituições de Ensino Superior, considerando, pelo menos, os seguintes itens:

- a) grau de autonomia assegurado pela entidade mantenedora;
- b) plano de desenvolvimento institucional.

Cabe salientar, que em 1999, pelo Parecer CES nº 618/99, o Plano de Desenvolvimento Institucional já era apontado como obrigatoriedade quando em situação de solicitação de transformação de faculdades isoladas em centros universitários, citado no inciso “3 – Pré-condições exigidas da Instituição solicitante existência de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) compatível com a sua missão”.

Pelo Parecer CNE/CES 1366/2001 (p. 03), que dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de Ensino Superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do Ensino Superior, o Plano de Desenvolvimento Institucional é colocado como obrigatório, mas, no entanto, livre para estabelecer metas e objetivos.

[...] reforça-se no presente parecer a importância e a relevância do plano de desenvolvimento institucional, que determina a missão de cada instituição e as estratégias que as mesmas livremente elegem para atingir metas e objetivos.

Parece-nos que o Parecer CNE/CES 1366/2001, a partir dessa citação aponta e considera a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional a partir de uma perspectiva de autonomia, o que vão ao encontro das idéias de Veiga (2004, p. 41), quando coloca,

Para ser autônoma, a escola não pode depender somente dos órgãos centrais e intermediários que definem a política da qual ela não passa de executora. Ela concebe sua proposta pedagógica ou projeto pedagógico e tem autonomia para executá-lo e avaliá-lo ao assumir uma nova atitude de liderança, no sentido de refletir sobre as finalidades sociopolíticas e culturais da escola.

No entanto, a Resolução 10, de 11/03/02, considerando o Parecer CNE/CES 1.366/2001, não apresenta em seu conteúdo a palavra livremente, determinando o tipo de organização do Plano de Desenvolvimento Institucional,

Art. 6º O Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui também em compromisso da instituição com o Ministério da Educação a ser apresentado pela mantenedora, deverá ser desenvolvido juntamente com a mantida e preparado para um período de 5 (cinco) anos [...].

§ 2º O Plano de Desenvolvimento Institucional, considerando a missão, os objetivos e as metas da instituição, bem como as propostas de desenvolvimento das suas atividades, deverá definir claramente os procedimentos relativos à qualificação do corpo docente, inclusive quanto a eventuais substituições, assim como ao regime de trabalho, ao plano de carreira, à titulação, à experiência profissional no magistério superior e à experiência profissional não acadêmica, levando em conta as condições de formação em pós-graduação de docentes na região, o projeto pedagógico dos cursos e as outras atribuições acadêmicas dos docentes.

Cabe salientar, que a Resolução CNE/CES 23, de 05/11/02, que dispõe sobre o recredenciamento de universidades e centros universitários do sistema federal de educação superior, o art. 2º., enfatiza e determina o Plano de Desenvolvimento Institucional como foco de avaliação para recredenciamento e centros universitários.

Art.2º O recredenciamento de universidades e centros universitários deverá ser centrado na avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional [...].

Especificamente, em seu artigo 3., inciso I, a Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2004), é fortalecida a necessidade/obrigatoriedade do Plano de Desenvolvimento Institucional para o contexto das instituições universitárias.

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, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional.

Paralelamente, ainda no ano de 2004, pela Portaria n. 4.361, de 29 de dezembro de 2004, é instituída a obrigatoriedade da protocolarização do Plano de Desenvolvimento Institucional por meio do Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC:

Art. 1o Os processos de credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior (IES), credenciamento para oferta de cursos de pós-graduação lato sensu, credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior para oferta de cursos superiores a distância, de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como de transferência de manutenção, aumento e remanejamento de vagas de cursos reconhecidos, desativação de cursos, descredenciamento de instituições, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), aditamento de PDI, além de outros processos afins, deverão ser protocolizados por meio do Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior - SAPIEnS/MEC.

Como subsídio para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, o Decreto n. 5.773, de 09 de maio de 2006, aponta em seu artigo 16 (incisos I a X), suas regras:

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

I - missão, objetivos e metas da instituição [...];

II - projeto pedagógico da instituição;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos [...];

IV - organização didático-pedagógica da instituição [...];

V - perfil do corpo docente [...];

VI - organização administrativa da instituição [...];

VII - infra-estrutura física e instalações acadêmicas [...];

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.

Em 25 de outubro de 2006, o Ministério da Educação, via Sapiens, disponibiliza formalmente, às instituições as instruções para a elaboração de plano de desenvolvimento institucional, embasado no artigo 16, do Decreto n. 5.773, de 09 de maio de 2006 (mencionado acima).

Mais do que uma obrigatoriedade, este trabalho tem como objetivo apontar que o Plano de Desenvolvimento Institucional pode ser concebido como um instrumento sistêmico¹,

¹ Neste trabalho será utilizada a concepção sistêmica a partir das ideias de Moraes (2005 apud FAZENDA, 2005, p. p. 33-34). Um adjetivo que significa aquilo que diz respeito a sistema, palavra derivada do grego *systema*, que significa conjunto ou grupo [...]. Designa um conjunto de relações entre os elementos integrantes de uma totalidade.

[...] é um pensamento que reconhece que tudo está interconectado e que o entrelaçamento da vida não é meramente uma conclusão religiosa, mas sobretudo científica. Ele nos permite ter uma visão de conjunto, perceber inter-relações no lugar de fatos ou conhecimentos isolados, compreender padrões de mudança no lugar de instantâneos estáticos. É um pensamento “contextual”, local, que existe em determinado momento, o que lhe

ou seja, propulsor da melhoria da qualidade política, administrativa e pedagógica de uma instituição de Ensino Superior.

De acordo com Moraes (2005 apud FAZENDA, 2005, p. 34),

Em termos educacionais, o *sentirpensar* sistematicamente é importante como forma de articular o pensamento interdisciplinar, facilitador de uma dinâmica mais adequada aos processos de construção do conhecimento. É também fundamental para o desenvolvimento de uma pedagogia reflexiva, para viabilizar a expressão do *escuta-poética* e da sabedoria da espera-vigiada, possibilitando uma melhor tomada de consciência a respeito do tempo necessário para que as transformações ocorram e qual é o melhor momento em que devemos atuar. Por outro lado, facilita a compreensão de como funcionam as organizações educacionais, apontando para a existência de múltiplas perspectivas curriculares e o entendimento de que a aprendizagem e vida já não mais se separam.

No contexto do Ensino Superior, a concepção sistêmica quanto ao Plano de Desenvolvimento Institucional se aplica quando o mesmo suscita a integração das ações entre ensino, pesquisa e extensão; articula as dimensões administrativa, financeira, pedagógica e política; desenvolve o sentimento de pertença por parte dos envolvidos na instituição; busca e concretiza os objetivos comuns, definindo a intenção educativa dessa etapa de ensino, que é a aprendizagem significativa dos alunos, a contribuição para a formação humana e para o mundo do trabalho.

Tachizawa e Bernardes (2002) apontam a importância da configuração organizacional como peça fundamental para o desempenho no processo de planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior. Os autores também propõem um modelo que considere a compreensão dos “processos sistêmicos como um todo, através do instrumento analítico fluxo básico da instituição, com base na qual é estabelecida a configuração organizacional por processos da instituição de ensino. Essa configuração pode coexistir com a estrutura funcional (organograma tradicional)”.

Diante do exposto, pode-se considerar que o comprometimento coletivo é importante para a definição e elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, para garantir a consonância entre missão, projeto político pedagógico institucional e de cursos, e consequentemente na sua implementação e processo de acompanhamento.

confere qualidade de ser sempre datado, embora saibamos que nunca será um pensamento completo, total, por maior que seja o número de conexões que possam ser estabelecidas pelo ser humano. É uma forma de pensar que busca a totalidade, mesmo sabendo, de antemão, da impossibilidade de encontrá-la.

Assim, o pensamento sistêmico facilita a compreensão das diferentes conexões, das interações que expressam o conjunto de relações estabelecidas entre o todo e as partes, entre ações e retroações, explicitando, inclusive, a organização que dá forma ao sistema.

É um modo de pensar que facilita o estabelecimento dos mais diferentes diálogos, a circulação de informações, a recursividade das múltiplas conversações. Pressupõe abertura, movimento, desapego, abandono de ideias e a reformulação daquele tipo de pensamento que “se algo não saiu bem, está tudo perdido”, que ele facilita o reconhecimento de aspectos complementares existentes nos fenômenos, na dinamicidade dos processos, nos fatos, nos eventos, enfim, na complexidade da própria trama da vida.

[...] é um pensamento que nos ajuda a compreender melhor que o sentido da vida é relacional, que a realidade é uma e constitui um todo e que participamos dessa grande sinfonia universal entretecida na eternidade do aqui e do agora. Ele também nos ajuda a compreender que tudo tem sentido, que cada coisa tem a sua razão de ser e de existir, que cada coisa ocupa um lugar no tempo e no espaço, participando, a seu modo, consciente ou inconscientemente, da grande dança universal. O pensar sistêmico facilita a percepção de que somos todos cúmplices de algo neste mundo.

Essa ideia aparece nos estudos de Muriel (2006, p. 61). A autora contribui com uma conceituação do Plano de Desenvolvimento Institucional que vai ao encontro da qualidade institucional, apontando-o como:

um plano, uma programação para que a instituição de ensino possa crescer ou fortalecer-se em sua atuação, de acordo com a missão institucional, objetivos, estratégias e planos de ação que envolve não apenas o setor administrativo, mas também o setor acadêmico [...] visa desenvolver a instituição.

Nessa proposição do Plano de Desenvolvimento Institucional pode existir para fortalecer a identidade da instituição, a participação de todos os seus segmentos e para a construção/manutenção comprometida da qualidade política, pedagógica e administrativa da mesma, devendo estar relacionado e embasado pelos objetivos e metas que uma instituição propõe para a sua tarefa educativa, por este motivo, a necessidade do estudo de sua concepção, que acaba por nortear a prática dos atores envolvidos no seu processo de elaboração, implementação e avaliação.

Assim, faz-se necessário a participação de todos, os professores, técnicos e funcionários da IES, estimulados pela direção para contribuírem nesse processo que converge em um trabalho de equipe ou do coletivo institucional.

1.1. Trabalho Coletivo: compromisso com o desenvolvimento institucional.

De acordo com Goulart e Filho (2009, p. 49), “as equipes que constituem uma nova forma de organização do trabalho, tem sido indicadas como recurso destinado a ampliar a produtividade, tanto em organizações empresariais quanto educacionais”.

Maximiniano (1986) apud Goulart e Filho (2009, p. 45), apresenta três requisitos iniciais para uma equipe eficaz: “clareza quanto a missão; clareza quanto aos resultados específicos a serem alcançados, incluindo metas que detalham a missão e as especificações de desempenho; e clareza quanto à divisão do trabalho, dos papéis e responsabilidades entre os membros do grupo”.

De acordo com Veiga (2004, p. 70),

Toda e qualquer organização que pretenda implantar e desenvolver prática de natureza participativa deve ter por base o exercício do diálogo. Uma das dificuldades para o desenvolvimento de formas políticas de participação e diálogo é a existência da cultura autoritária no interior das organizações fragilizadas.

Para sustentar este pressuposto, Gutierrez e Catani (1998, p. 74) apud Veiga (2004, p. 70), afirmam que,

[...] o diálogo só pode ser verdadeiro e frutífero a partir de um esforço de aproximação em que todos tentem perceber e conhecer o outro em seu próprio contexto e a partir de sua própria história constitutiva. Ou seja, ver o outro tal qual ele mesmo se vê, e não apenas como eu o vejo a partir de minha especificidade.

A questão do diálogo vai ao encontro da confiança mútua, tratada por Goulart e Filho (2009, p. 45),

a confiança é característica de grupos de alto desempenho, ou seja, seus integrantes acreditam na integridade, caráter e capacidade de cada um. O conceito de confiança pode ser compreendido através de cinco dimensões: integridade, competência, coerência, lealdade, abertura. A confiança demora para ser construída e exige muito cuidado para ser mantida.

Diante do exposto, pode-se considerar que o comprometimento coletivo é importante para a definição e elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, para garantir a consonância entre missão, projeto político pedagógico institucional e de cursos, e consequentemente na sua implementação e processo de acompanhamento.

2. Caracterização da Pesquisa e Coleta dos dados

Este trabalho foi realizado por meio de um Estudo de Caso.

No que diz respeito ao estudo de caso, Lüdke e André (1986, p. 17), o conceituam como:

o estudo de caso é o estudo de “um” caso, seja ele simples e específico [...]. O caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo [...]. Quando queremos algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso.

Este tipo de investigação se desenvolve em situação natural, é rico em dados investigativos, segue um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

Dentro desse enfoque utilizou-se o questionário eletrônico como instrumento de coleta de dados.

De acordo com Gil (1996, p. 90), o questionário “é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisador ou participante e constitui um meio mais rápido de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”.

A análise dos dados foi realizada a partir da abordagem qualitativa que envolveu a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto da pesquisadora com a situação estudada, enfatizando mais o processo do que o produto e preocupando-se em retratar a perspectiva dos participantes (BOGDAN E BIKLEN, 1982; LUDKE; ANDRÉ, 2007).

2.1. O locus desta pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido em uma instituição de Ensino Superior (Centro Universitário), do interior do estado de São Paulo, de caráter confessional, de direito privado, na forma de associação e filantrópica.

Atualmente, possui diversos cursos de Graduação, Pós-Graduação e Extensão Universitária nas áreas de educação, saúde e administração nas modalidades presenciais e a distância, além de uma grande quantidade de projetos sociais.

2.2. O processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (2010-2014)

O processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional, da instituição pesquisada, versão 2010-2014, teve início no primeiro semestre do ano de 2009.

A necessidade de sua (re) construção era eminente na época, pois a versão 2005-2009 estava ao final de sua vigência.

Primeiramente foram feitas algumas reuniões com a direção (Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitoria Administrativa, Pró-Reitoria de Extensão e Ação Comunitária, Pró-Reitoria Acadêmica, e Coordenadorias de Ensino e Educação a Distância), para o início da organização dos trabalhos, estabelecimento das dimensões e pessoas responsáveis (equipe) pelo encaminhamento dos trabalhos.

Em seguida, o Reitor assinou um Ato Normativo que estabelecia as dimensões (descritas a seguir) e designava uma comissão institucional e executiva para a elaboração do PDI para o quinquênio 2010/2014:

1. Infra-Estrutura
2. Gestão Administrativa
3. Corpo Técnico, Administrativo e Docente
4. Graduação
5. Pós-Graduação
6. Pesquisa e Iniciação Científica
7. Extensão e Ação Comunitária
8. Educação a Distância

9. Avaliação Institucional.

Após o estabelecimento do Ato Normativo, foi realizada uma primeira reunião com as comissões (institucional e executiva), para apresentar o referido, explicar o sentido e significado do Plano de Desenvolvimento Institucional e o desenvolvimento dos trabalhos. Nesta reunião foi apresentado um cronograma, no qual distribuía a apresentação das dimensões, (organizadas a partir de um responsável e seu subgrupo) com o objetivo de que todos participantes soubessem ou socializassem o que estava sendo elaborado a partir dos subgrupos.

Cabe salientar que o grupo decidiu como referência o modelo sugerido pelo Ministério da Educação, quanto à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, embasado no Decreto n. 5.773, de 09 de maio de 2006. De forma complementar, como anexo, este documento teria um quadro denominado Planejamento Estratégico e Cronogramas de Implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional, contemplando as seguintes áreas:

1. Infraestrutura
2. Organização Administrativa
3. Avanços Tecnológicos
4. Corpo Docente
5. Corpo Técnico-Administrativo
6. Corpo Discente
7. Políticas de Graduação
8. Políticas de Pós-Graduação
9. Políticas de Pesquisa
10. Políticas de Extensão
11. Responsabilidade Social
12. Políticas de Educação a Distância
13. Avaliação Institucional
14. Marketing e Publicidade
15. Controle e Registro Acadêmico

A segunda reunião foi destinada a apresentação e discussão da Missão e Projeto Educativo Institucional como luz e referência aos trabalhos de todas as dimensões. Anteriormente a esta reunião, uma comissão institucional, presidida pelo Reitor e pelo Vice-Reitor estudaram e refletiram quanto a atualização da Missão. Cabe salientar que a Missão Institucional e seu Projeto Educativo não foram alterados, apenas foram incluídas referências para a explicação mais detalhada da mesma.

Toda a equipe executiva foi orientada a trabalhar com seus subgrupos, considerando em primeiro lugar a Missão e o Projeto Educativo, concomitante com o Projeto Pedagógico Institucional, Documentos da instituição, Plano de Desenvolvimento Institucional (2005-2009); com os objetivos gerais da Instituição, as dimensões e grandes metas estabelecidas no Ato Normativo.

A terceira reunião foi destinada à apresentação do Projeto Político Pedagógico Institucional.

Dessa forma, cada dimensão ficou sob a responsabilidade de um profissional, que organizou um subgrupo de trabalho para o desenvolvimento/organização de um texto a respeito, e um quadro contendo os objetivos, metas, estratégias e ações ou planos ou projetos para o quinquênio 2010-2014 (os encontros foram semanais/ quinzenais) e encaminhado metodologicamente a partir do Planejamento Estratégico.

Como a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional estava embasado na metodologia do planejamento estratégico, as comissões institucional e executiva tiveram um palestra formativa durante esse processo.

Em cada reunião, do total de 15 (maio a novembro de 2009), foram apresentados e discutidos os trabalhos efetivados a partir de cada dimensão supracitada. Os encontros foram gravados e todo o material construído foi socializado de forma online.

Concomitante com as reuniões da comissão executiva, a comissão institucional se ocupava em ler e organizar formalmente os documentos construídos. Participaram nas reuniões da comissão institucional e executiva um total de 20 profissionais.

2.3. Participantes da Pesquisa

Participaram desta pesquisa 14 profissionais, entre os 20 integrantes das comissões institucional e executiva, referentes ao processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (2010-2014).

3. Resultados e Discussões

Os resultados deste trabalho foram obtidos por meio de um questionário, enviado via correio eletrônico, para vinte (20) profissionais integrantes das comissões institucional e executiva do processo de elaboração do PDI. Por parte da pesquisadora foi estabelecido um prazo de entrega. Dos 20 questionários enviados, quatorze (14) foram devolvidos.

O questionário foi elaborado a partir de duas frentes: dados cadastrais (três questões) e quanto à concepção e tipo de participação na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014 (três questões).

A discussão da referida pesquisa partiu de uma análise qualitativa, tendo como referência o estudo das obras supracitadas e dos dados coletados a partir do instrumento questionário.

3.1. Caracterização dos Participantes

Quanto ao perfil dos participantes, o tempo médio de trabalho na instituição é de 11 anos e um mês; quanto à formação acadêmica, cinco tem apenas a graduação; 5, graduação e mestrado; e 4, graduação, mestrado e doutorado. As funções são as mais diversas possíveis, provenientes das áreas pedagógica e técnico-administrativo: Reitor; Coordenador da Comissão Própria de Avaliação; Assessora da Reitoria; Docente e Coordenadora de Curso (dois participantes); Coordenador Geral de Educação a Distância; Coordenador das Tecnologias da Informação e da Comunicação, Docente, Tutor a distância e presencial, Orientador de trabalho de conclusão de curso da graduação; Controller; Coordenador da Clínica de Idosos, Professor e Coordenador Geral de Pesquisa e Iniciação Científica; Contador; Coordenador Geral de Extensão e Professor; Coordenador de Marketing; Coordenadora Geral de Ensino, Tutora a distância e Professora Responsável; e Coordenador do Balanço Social. O tempo médio de atuação na função é 6 anos e 1 mês.

A diversidade das funções na equipe é salientada por Rosa (2004, p.151-152), quando aponta “a criação de um grupo misto para cuidar dos problemas, assim como criar métodos participativos e definir formas de investimento nas equipes de participação”. Segundo Goulart e Filho (2009, p. 66), “as ações de gestão participativa implicam um processo contínuo de aprendizado em grupo ou equipe e que tem como base o diálogo”, já mencionado por Veiga anteriormente (2004), o que conseqüentemente irá influenciar no desenvolvimento da instituição (ROCHA e GRANEMANN, 2003).

3.2. Plano de Desenvolvimento Institucional: as concepções dos profissionais

Nesta dimensão da pesquisa, foram apresentadas aos participantes duas questões quanto à concepção do Plano de Desenvolvimento Institucional, considerando o processo de elaboração para a vigência (2010-2014).

Quanto a esta questão, os resultados apontam para as seguintes concepções: *como um projeto de evolução da IES; um documento de constante consultas e pesquisas; um documento exigido pelo Ministério da Educação; sigiloso; focado apenas nas questões relacionadas à extensão e ação comunitária; um documento político e participativo; um documento institucional pouco significativo e totalmente desconhecido.*

Quanto às concepções a respeito do Plano de Desenvolvimento Institucional, as mesmas vão ao encontro de um documento regulatório e burocrático, consonantes com a RESOLUÇÃO nº 10, de 11 de março de 2002, embora apareçam idéias que ressaltem a importância de seu caráter político, democrático e participativo, o que pode ser visto na fala dos participantes, após a vivência do processo de elaboração do documento.

Após a participação no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, onze participantes afirmaram ter sua concepção modificada, relataram o mesmo como: *muito eficaz, no sentido de planejar a Instituição como um todo, com responsabilidade e organizar a economia e as finanças em função do futuro planejado; um “divisor de águas” para a boa atuação da IES em todos os segmentos; um documento que fundamenta e orienta todos os aspectos de uma instituição de Ensino Superior ao integrar e articular todas as dimensões de uma Instituição de Ensino Superior; um documento organizado coletivamente a partir do planejamento estratégico, que tem por objetivo orientar as ações da instituição de Ensino Superior quanto às seguintes dimensões: ensino, pesquisa, extensão, administrativa, sustentabilidade (financeira), expansão física, permeado pela missão institucional, visando a aprendizagem pessoal e principalmente profissional dos seus alunos; a relação com a comunidade de seu entorno e também com o mercado de trabalho, a partir de uma visão sistêmica; é mais abrangente, e diferente do plano desenvolvido em uma empresa; uma carta estratégica que rege a vida da instituição, orientando os setores no alcance de metas bem definidas e quantificáveis; se articulam os objetivos institucionais, políticas e estratégias para o desenvolvimento institucional; um instrumento que direciona as ações da Instituição, mas que não é engessado, permite adequações no decorrer dos anos segundo as necessidades da mesma, do processo ensino-aprendizagem, da comunidade acadêmica (discente, docente e corpo técnico administrativo) e da comunidade como um todo; é o eixo que possibilita a articulação entre as dimensões pedagógica, filosófica (a Missão) e administrativa da instituição, entretanto essa era uma visão teórica sobre a questão, a participação nas reuniões de socialização dos trabalhos dos grupos possibilitou ampliar a minha visão inicialmente teórica para uma compreensão mais contextualizada acerca da interdependência entre os diferentes segmentos institucionais, especificamente da instituição; um documento muito significativo que representa a visão e os objetivos e metas institucionais, em especial, um guia de ações capaz de orientar o aprofundamento, o planejamento e a execução de ações articuladas em busca do crescimento institucional; um instrumento de planejamento e gestão da IES, nele encontramos a missão, visão, os princípios e as diretrizes (pedagógicas e administrativas) que irão orientar a atividade institucional nos próximos anos.*

Todo o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, foi peça chave para a mudança de concepção da maioria dos participantes dessa pesquisa quanto ao mesmo. A partir dos resultados levantados, as concepções atuais vão ao encontro das ideias de

Segenreich (2005, p. 155), como um documento propulsor da melhoria da qualidade política, administrativa e pedagógica da instituição de Ensino Superior,

...o PDI deve tornar-se referência básica para o estabelecimento de qualquer critério ou processo de avaliação...à medida que resulta de uma construção coletiva, impõe-se, naturalmente, como o fio condutor para qualquer processo de avaliação interna e externa... teve por objetivo não apenas atender ao Sistema de Ensino Superior, como, também, aperfeiçoar seu próprio modelo de Plano , através de uma metodologia participativa de elaboração, como também da implantação de um processo de acompanhamento e avaliação.

Questionados quanto à participação burocrática x participativa no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, doze apontaram como participativa e apenas 2 como burocrática.

A maioria dos participantes colocou que foram decisivos *os trabalhos encaminhados a partir do o grupo, de reuniões abertas; do envolvimento de todos os membros fora do âmbito das reuniões; da oportunidade de levantamento das dificuldades e potencialidades das dimensões e proposição de ações, metas e objetivos que foram aceitos diante das comissões institucionais e executiva; da participação ativa da equipe; do processo de elaboração democrático, possibilitando o diálogo franco entre os setores; de um processo colaborativo onde a coletividade apontava os rumos da instituição; da metodologia utilizada e a liberdade para a participação efetiva, que motivaram e foram fundamentais para uma postura ativa; do momento que todas as considerações foram discutidas e acolhidas.*

A atuação participativa vai ao encontro das dos estudos de Goulart e Filho (2009, p. 50):

Entre os fatores que influenciam o sucesso de uma equipe estão os seguintes: o caráter de totalidade da equipe, ou seja, o fato dela ser percebida como uma unidade e não como uma soma de indivíduos; a relação que a equipe mantém com outras, trocando experiências e oferecendo auxílio; a comunicação entre os membros da equipe não só durante as reuniões, mas sobretudo no trabalho cotidiano; o adequado exercício da liderança, levando a equipe a perseguir e atingir seus objetivos; a liderança alternada entre os participantes; o sentimento de pertencimento à equipe e a clareza sobre o papel que se deve desempenhar na equipe.

Para finalizar, pode-se considerar que os dados evidenciam uma mudança na concepção de Plano de Desenvolvimento Institucional que vai de burocrática e meramente regulatória para uma concepção sistêmica.

Conclusões

No contexto das mudanças institucionais no âmbito do Ensino Superior, a partir dos dados coletados, pode-se notar que o Centro Universitário pesquisado vem se profissionalizando para atender a qualitativamente a formação humana e profissional de seus alunos.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional foram momentos de oportunidade de formação continuada para o grupo participante, como afirmado por onze dos quatorze participantes quanto à mudança de concepção a respeito do mesmo e indiretamente para toda comunidade educativa (docentes, tutores, coordenadores e técnico-administrativo).

Ao analisar as concepções dos profissionais envolvidos no processo, pode-se concluir que vão ao encontro de um documento sistêmico, propulsor da qualidade pedagógica, política e administrativa do Ensino Superior, mas que no entanto, necessita da articulação da Missão da IES com todas as dimensões que a compõem.

Conclui-se que o trabalho de equipe, bem articulado e comprometido, a partir de da gestão e planejamento estratégicos podem levar a esta condição.

Este trabalho aponta dados importantes a respeito da concepção de Plano de Desenvolvimento Institucional direcionada à visão sistêmica; mas que não se esgotam aqui, o que mostra a necessidade de serem estudados futuramente com maior profundidade.

Referências

- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9394.htm>>. Acesso em 26 de maio de 2009.
- BRASIL. Decreto n. 2.207, de 15 de abril de 1997. Revogado pelo Decreto 2.306, de 19.8.1997 Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas nos arts. 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/23/1997/2207.htm>>. Acesso em: 26 de maio de 2009.
- BRASIL. Parecer CES nº 618/99. Definição de critérios para a avaliação das solicitações de credenciamento de Centros Universitários. Disponível em: < <http://openlink.br.inter.net/proplan/par618.htm>>. Acesso em: 26 de maio de 2009.
- BRASIL. Parecer CNE/CES 1366/2001. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de Ensino Superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do Ensino Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2001/pces1366_01.pdf>. Acesso em 26 de maio de 2009.
- BRASIL. Decreto n. 3.860, de 09 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do Ensino Superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DecN3860.pdf>>. Acesso em 26 de maio de 2009.
- BRASIL. Resolução n. 10, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de Ensino Superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do Ensino Superior do Sistema Federal de Educação Superior. Disponível em: < <http://www2.mec.gov.br/sapiens/ftp/CES102002.doc>>. Acesso em: 26 de maio de 2009.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES n. 23 de 5 de novembro de 2002. Dispõe sobre o credenciamento de universidades e centros universitários do sistema federal de educação superior. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces23_02.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2009.
- BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/leisinaes.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2009.
- BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n. 4.361, de 29 de dezembro de 2004.
- BRASIL. Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em 26 de maio de 2009.
- BRASIL. Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: 26 de maio de 2009.

BROVETTO, J. Los nuevos desafios em educación superior em América Latina. Seminário Internacional “Reforma e avaliação da Educação Superior: tendências na Europa e na América Latina. Texto cedido para estudo na disciplina de Cenários da Educação: Visões, Tendências e Perspectivas. Cruz das Almas: IGLU - Curso de Gestão e Liderança Universitária, 2009.

FAZENDA, I. Dicionário em construção: Interdisciplinaridade. São Paulo: Cortez, 2005.

GAMBOA, S. S. A contribuição da pesquisa na formação docente. In: REALY, A. M. M. R.; MIZUKAMI, M. G. Formação de professores: tendências atuais. São Carlos: EDUFSCAR, 2003, p. 116-130.

GIL, A. C. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GOULART, I. B.; FILHO, S.P. Gestão de Instituições de Ensino Superior. Curitiba: Juruá. 194 p.

HADDAD, G. Edición especial para La CMES 2009. Texto cedido para estudo na disciplina de Cenários da Educação: Visões, Tendências e Perspectivas. Cruz das Almas: IGLU - Curso de Gestão e Liderança Universitária, 2009.

HARDY, C.; FACHIN, R. Gestão Estratégica na Universidade Brasileira. Teoria e Casos. Porto Alegre: Editora Universidade, 2000. 224 p.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: Epu, 2007. 99 p.

MURIEL, R. Plano de Desenvolvimento Institucional. Espírito Santo: Hopper, 2006. 184 p.

PICAWY, M. M. PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI – Projeto Pedagógico Institucional e PPC – Projeto Pedagógico de Curso, entre o dito e o feito, uma análise da implementação em três IES/RS/BRA. 2008. 262 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2008. Disponível em: <http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1588>. Acesso em: 26 de maio de 2009.

PRENSAUNESCO. El estado de La Educación Superior em El mundo, hoy. Texto cedido para estudo na disciplina de Cenários da Educação: Visões, Tendências e Perspectivas. Cruz das Almas: IGLU - Curso de Gestão e Liderança Universitária, 2009.

ROCHA, C.H. ; GRANEMANN, S.R. Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior. São Paulo: Atlas, 2003. 112.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para Avaliação de Instituições de Educação Superior: lições de uma experiência. Ensaio: avaliação política e pública Educação, Rio de Janeiro, v.13, n.47, 2005. p. 149-168. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ensaio/v13n47/v13n47a03.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2009.

SILVA, R. Gestão do Ensino Superior. Curitiba: Juruá, 2009. 186 p.

TACHIZAWA, T.; BERNARDES DE ANDRADE, R. O. Gestão de Instituições de Ensino. São Paulo: FGV Editora, 2002, 274 p.

THIOLLENT, M. Metodologia da Pesquisa-Ação. 4. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1988. 108 p.

VEIGA, I. P. A. Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1996. 192 p.

_____. Educação Básica e Educação Superior: Projeto Político Pedagógico. 1. ed. Campinas: Papyrus, 2004. 139 p.