



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFSC: UM OLHAR DO CORPO DISCENTE

MAURÍCIO RISSI

RODRIGO ANTONIO DE OLIVEIRA BATISTA

ANDERSON SASAKI VASQUES PACHECO

PATRICIA DE SÁ FREIRE

ALINE PEREIRA SOARES

ANDRESSA SASAKI VASQUES PACHECO

RESUMO

Conhecer a realidade do planejamento nas Universidades é essencial. Com isso, essa pesquisa tem como objetivo: verificar a percepção dos discentes quanto ao seu conhecimento, sua participação e quanto ao processo de construção do PDI da UFSC. A metodologia classifica-se como: aplicada, descritiva, estudo de corte, levantamento e estudo de campo. A coleta de dados deu-se com 204 discentes da Universidade Federal de Santa Catarina, no primeiro semestre de 2009. Com isso, verificou-se que apenas 1,49% da população da amostra conhecem os conceitos básicos que a Universidade preza em prol da comunidade, ou seja, sua missão para a sociedade, isso demonstra que existem falhas no processo de divulgação para os alunos dessa instituição. Constatou-se na pesquisa, que aproximadamente 0,49% dos entrevistados tinham conhecimento sobre o PDI da UFSC, com isso, pode-se afirmar que o problema não está contido nos alunos e sim no canal de comunicação entre o corpo discente e os construtores do planejamento estratégico. Além disso, foi percebido na pesquisa que existe interesse por parte dos acadêmicos na construção do PDI. Por fim, pode-se concluir que a Universidade Federal de Santa Catarina, precisa rever seus meios de comunicação com a comunidade acadêmica a fim de atrair mais interessados em contribuir para a construção do Planejamento e Desenvolvimento Institucional.

Palavras-chaves: Planejamento. Plano de desenvolvimento institucional. Discentes.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Maximiano (2002), na passagem para o século XXI, mudanças de grande intensidade, em todos os tipos de ambientes – competitivo, tecnológico, econômico, social – provocaram o surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Diversas destas novidades consistiam em idéias antigas, que vinham evoluindo há algum tempo. Outras eram autênticas inovações, trazidas especialmente pela tecnologia.

Essas mudanças também são percebidas na esfera educacional. Com isso, pesquisas e estudos em gestão universitária são essenciais, buscando atender aos anseios de pesquisas nessa área por meio da qualificação de profissionais para atuar nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Corroborando com essa afirmação, Rumble (2003) destaca que a gestão é uma atividade de qualquer organização, independente de sua finalidade, seu tamanho ou qualquer outra característica. Assim, isso se aplica à esfera educacional, sendo essencial, para os diferentes atores do processo, que a gestão do ensino seja eficiente (que garanta o equilíbrio entre os gastos e os produtos do processo educativo, de forma a diminuir os custos ao máximo) e eficaz (que atinja os objetivos).

Com isso, apresenta a discussão sobre qualidade. Biazus (2004) afirma que para implantar um sistema de qualidade para as IES, é necessário antes adotar algumas estratégias específicas, a fim de se obter êxito no processo. O êxito do processo da qualidade do ensino depende das formas de avaliação do ensino superior, como um instrumento capaz de gerar transformações naquilo que estiver errado, ineficiente ou ineficazmente.

Assim, traz-se a discussão sobre o conceito de planejamento. Para Maximiano (1985) “O processo de olhar o futuro e preparar a organização para enfrentá-lo chama-se planejamento”, o autor ainda acrescenta que esse processo, envolve três níveis de abrangência – estratégia, integração e operações, isto posto, entende-se que dentro do conceito de preparação para o futuro, há três finalidades principais do processo de planejamento organizacional: antecipação a situações previsíveis, predeterminação de acontecimentos e preservação da lógica entre eventos.

Quando se fala em planejamento é possível delimitar, de acordo com o plano de ação escolhido, qual o nível de planejamento em execução, pois há pelo menos três níveis, os quais são: estratégico, integrativo e operacional, de acordo com a classificação proposta por Maximiano (1985).

Com isso, pode-se abordar o conceito de planejamento estratégico, que é o processo para alcançar as estratégias. Howvard Muson (2004) complementa que nem sempre se tem sucesso nos planejamentos estratégicos, e alguns motivos para esses fracassos são: por a alta gerencia não compreender as exigências do processo, ou não tem habilidades para realizá-lo; o presidente não oferece apoio suficiente e delegam o planejamento a uma pequena comissão de funcionários; o planejamento não define etapas específicas para monitorar o progresso das metas e dos objetivos e não garante que tarefas fundamentais estejam em execução; e os líderes são perfeccionistas encaram o planejamento como uma grande montanha a ser escalada, com isso, estabelecem objetivos muito ambiciosos e, em muitos casos, desesperram-se quando não conseguem avançar.

A discussão sobre planejamento estratégico, sucessos e fracassos, ocorre em diversas esferas organizacionais, não sendo uma exceção no ensino superior. Meyer Jr. (2004) complementa essa idéia ao afirmar que a prática de Planejamento Estratégico adotado nas universidades nasce a partir dos princípios do planejamento adotado por modelos tradicionais da área empresarial, muitas vezes não considerando a complexidade dessas organizações.

Esse é um desafio para Universidade, e Almeida (2003) também compartilha dessa preocupação de não adaptarem os procedimentos do planejamento estratégico á realidade da universidade. Pode haver assim, um paradoxo entre o agir estratégico e o agir educacional. O agir educacional tem um enfoque cooperação, de interação das pessoas. Já o agir estratégico, controlado pelo sucesso, eles estão em contato com uma realidade que sempre surpreende, a qual é capaz de se opor às intervenções ou de colaborar (HABERMAS, 2007b). “Os participantes, no momento mesmo em que encetam uma tal prática argumentativa, têm de estar dispostos a deixar-se afetar e motivar, em suas decisões afirmativas negativas, por essas razões e somente por elas” (HABERMAS, 2007a, p.15).

O Planejamento estratégico nas Universidades é chamado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que de acordo com o MEC (2008) consiste em um documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objeti-

vos. Abrangendo um período de cinco anos, o PDI deve contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da Instituição de Ensino Superior, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e o orçamento. O PDI deve apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura, após a vigência do PDI (MEC, 2008).

Assim, conhecer a realidade do planejamento nas Universidades é essencial. Com isso, essa pesquisa tem como objetivo: verificar a percepção dos discentes quanto ao seu conhecimento, sua participação e quanto ao processo de construção do PDI da UFSC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se alguns dos conhecimentos que está posto sobre planejamento estratégico e também sobre o plano de desenvolvimento institucional.

2.1 Práticas do planejamento estratégico

Para Amoroso (2002), criar estratégias implica em escolher uma direção bem-definida para os negócios no futuro, fortalecendo a identidade corporativa da organização e estabelecendo um ritmo de trabalho que implique colher determinados resultados em um espaço de tempo bem determinado. “Direção, identidade e ritmo, desse modo, são o propósito da estratégia” (AMOROSO, 2002, p.36). Em contrapartida Porter (1999, p.68), destaca que “A essência da estratégia é escolher o que não fazer”.

Já o Planejamento estratégico, para Lobato et al (2003), estabelece um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente atual e futuro. Tal planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras de decisões presentes. O grande problema do executivo não é decidir o que a sua empresa deve fazer no futuro, e sim o que deve fazer hoje para estar preparada para as incertezas do futuro. “Uma das características da gestão estratégica é a utilização do planejamento flexível. O planejamento não é um fim em si mesmo, e sim um meio para que a empresa possa atingir os seus objetivos” (LOBATO et al, 2003, p.30).

O autor afirma ainda que a implementação do plano estratégico não deve ser somente uma atividade subsequente ao planejamento, mas sim fazer parte do processo de gestão estratégica, envolvendo a concepção da organização, os sistemas de informações, a estruturação de equipes, os programas de incentivo e os sistemas de controle. Tavares (2000) complementa que algumas precondições devem ser consideradas, tais como: a formalização de um grupo de apoio, o desenvolvimento de um projeto de gestão, os subsídios à sua elaboração, e a criação de mecanismos de apoio.

Em relação aos sistemas de controle, afirma-se que:

controle estratégico visa identificar problemas, falhas ou desvios do planejamento, a fim de corrigi-los e evitar sua reincidência; procura fazer com que os resultados obtidos, principalmente os financeiros, se aproximem tanto quanto possível dos resultados esperados; verifica se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira e audita o processo, fornecendo-lhe feedback (LOBATO et al, 2003, p.29).

Em relação aos incentivos, Luecke (2008) agrega que esses são talvez o fator mais importante na implementação de modo geral, pois se não tiverem verdadeiros incentivos para implementar a estratégia, os funcionários não vão se comprometer com ela, e a estratégia provavelmente fracassará.

Isso traz à tona a discussão sobre a participação das pessoas no processo da estratégia, explicado por Luecke (2008, p.94):

Cada gerente e cada funcionário - do gabinete executivo às docas de embarque - devem estar envolvidos na implementação. A alta administração tem a responsabilidade de transmitir a intenção estratégica aos funcionários, e os gerentes devem reiterar essas intenções e traduzi-las de forma a aplicá-las ao trabalho de seus subordinados. A gerência deve também garantir que a empresa tenha: pessoas com habilidades certas para tornar a estratégia bem-sucedida (isto é realizado mediante a contratação e o treinamento), pessoas com atitudes que apoiem a estratégia, os recursos de que as pessoas precisam para fazer bem seu trabalho (LUECKE, 2008, p.94).

Em contrapartida, Kaplan e Beinhocker (2003) classificam como essenciais para a análise estratégica de uma unidade de negócios somente o presidente da empresa e os responsáveis pela unidade. Todos os demais são opcionais e só devem participar caso exerçam um papel importante na tomada de decisões.

Outro ponto abordado por Tavares (2000) é a liderança, pois, para o autor enquanto o líder tradicional se afirmava em face de seus conhecimentos técnicos, o novo líder é balizado por suas habilidades interpessoais. As bases deterão o conhecimento e vão querer participar, cada vez mais, dos destinos da organização. As equipes de aconselhamento serão cada vez mais especializadas.

Além disso, um processo de planejamento estratégico formal deve garantir que os responsáveis pelas decisões tenham uma visão sólida do empreendimento, compartilhem a mesma base de conhecimentos e concordem sobre questões essenciais (KAPLAN; BEINHOCKER, 2003).

Faz-se assim, necessário criar uma equipe capaz de acompanhá-lo e ajudá-lo nessa empreitada, tendo assim grupos de apoio. Tavares (2000) a esse respeito acrescenta que:

A formalização de um grupo de apoio ao processo de gestão estratégica deve estar subordinada a determinadas condições. Em primeiro lugar, o grupo deve ser constituído por pessoas que estejam diretamente envolvidas e comprometidas, de algum modo, como presente e com o futuro da organização [...] Isto é, a responsabilidade de planejar não deve ser atribuída a pessoas descomprometidas ou especialistas de fora da organização. Os últimos devem funcionar apenas como consultores do processo. A dissociação entre o sujeito e o objeto, isto é, quem planeja e quem efetivamente executa, é uma das principais causas da descontinuidade ou do fracasso da implementação do planejamento. Quem tem responsabilidade por decidir e por conduzir deve participar diretamente do processo. O planejamento é inseparável de sua gestão (TAVARES, 2000, p.49).

Corroborando com isso, Hamel e Prahalad (2005) afirmam que a forma como muitas empresas elaboram sua estratégia está tão desatualizada e é tão tóxica quanto sua organização. Entretanto, para enxugar e adequar uma organização, ainda é preciso cérebro. Mas o cérebro que temos em mente não é o cérebro do principal executivo ou do responsável pelo planejamento estratégico. Ao contrário, é um amálgama da inteligência e imaginação coletiva dos gerentes e funcionários de toda a empresa, que precisam possuir uma visão ampliada do que significa ser “estratégico”.

Esse grupo de pessoas deve ter algumas competências como: ter uma visão conceitual da organização e do setor, ter uma visão crítica da organização, ter credibilidade entre colegas e junto aos subordinados, estar representando todas as áreas organizacionais envolvidas no processo, e ser capazes de assumir compromissos (TAVARES, 2000). Ao encontro dessa idéia, Hamel e Prahalad (2005, p.26) afirmam que:

uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada [...] A integração é a marca de autenticidade das

competências essenciais. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto, é muito provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe.

Além disso, terão diversas responsabilidades, listadas a seguir: difundir o processo em toda a organização, obter a participação e envolvimento de seus colegas no processo, indicar pessoas para participar em alguns momentos específicos do processo, identificar problemas e disfunções e contribuir para que os mesmos sejam eliminados, minimizados, ou mantidos sob o controle do grupo, e proporcionar feedback ao grupo de gestão estratégica sobre o desenvolvimento das atividades sob sua coordenação e responsabilidade (TAVARES, 2000).

Tavares (2000) afirma ainda que esse grupo de apoio deverá adotar, ainda, os seguintes mecanismos para que o processo de gestão estratégica seja efetivamente implementado:

- a) enfoque sistemático, em contraposição às experiências setoriais e estanques;
- b) comprometimento do quadro diretivo e a co-responsabilidade, a participação e o envolvimento dos demais níveis, implicando: descentralização do processo decisório, melhoria e desobstrução dos canais de comunicação, definição de papéis face aos planejamento e à gestão, introdução de um processo participativo centrado na negociação com base no comprometimento e da co-responsabilidade;
- c) criação de um clima favorável ao processo, sem o qual os pressupostos anteriores não poderão ocorrer; e
- d) busca sistemática do comportamento pró-ativo da organização.

Assim, de acordo com Kaplan e Beinhocker (2003) pode-se avaliar o sucesso ou fracasso de um processo de planejamento estratégico, descobrindo se os participantes se tornaram mais preparados para as tomadas de decisões estratégicas em seu trabalho cotidiano. Tavares (2000) complementa que:

Entre as atividades iniciais do grupo de apoio à gestão estratégica, está o aprofundamento do conhecimento da organização, no sentido de prepará-la efetivamente para o início desse processo. Essa iniciativa pode ser organizada, consolidada e formalizada em um documento, aqui batizado de projeto de gestão. Esse projeto deve prescrever a adoção de um conjunto de ações indispensáveis ao início e à efetiva implementação do processo de gestão estratégica. À semelhança de uma prescrição médica, essa atividade pressupõe a identificação prévia das limitações e potencialidades da situação, para que o tratamento possa lograr êxito. É desenvolvida com o objetivo de viabilizar simultaneamente o comprometimento dos níveis diretivos e a participação e o envolvimento dos demais níveis hierárquicos da organização. Compõe-se de estudos, propostas de mudanças e de mecanismos necessários ao início da implementação do processo de gestão. Abrange três horizontes temporais da organização: passado, presente e as perspectivas futuras. Sua elaboração deverá contar com a participação dos vários níveis gerenciais que fizeram parte de uma ou mais das experiências de mudanças levadas em curso pela organização. Devem possuir uma visão crítica da mesma, representar o pensamento médio de seus colegas e suas possíveis nuances e ser aptos a perceber caminhos alternativos para o futuro da organização (TAVARES, 2000, p.21).

Esse projeto de gestão tem algumas semelhanças com as idéias de Kaplan e Beinhocker (2003), os quais afirmam que poucas decisões estratégicas são tomadas a partir de um processo formal, mas são necessárias uma abordagem precisa e uma definição clara de objetivos, o planejamento formal pode não ser perda de tempo, mas uma fonte real de vantagem competitiva.

Para isso, é necessário o conhecimento da realidade organizacional, o qual “começa pela compreensão do papel que lhe é atribuído e do seu comportamento em face das experiências de mudanças planejadas e levadas a efeito ou não” (TAVARES, 2000, p.62). Além disso, pode-se fazer um estudo de traços comuns e peculiares significativos em relação à origem e natureza da organização.

Ansoff (1977) agrega ainda outro fator: o conhecimento do campo de atuação. Para o autor, o reconhecimento de que uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e que os objetivos por si só não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Essas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos como estratégia, ou algumas vezes, como o conceito do campo de atuação da empresa.

Outros pontos normalmente constituintes de um planejamento estratégico são: visão, missão, valores e competências.

Para Lobato et al (2003) a visão é como um cenário ou uma intuição, um sonho, uma visão. Estando acima dos objetivos da empresa, é a imagem projetada para o futuro e que deve ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores. “Visão ou intenção estratégica é a posição futura desejada para a organização. É uma aspiração em torno da qual um estrategista, talvez o presidente, pode tentar focar a atenção e as energias dos membros da organização” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p.49).

Serra, Torres e Torres (2004) agregam que a visão é a percepção não só das necessidades do mercado, mas de como a organização vai poder atendê-las.

Já a missão é a razão de ser da organização, a função de seu desempenho de mercado para tornar-se útil e justificar seus lucros perante os acionistas e a sociedade em que atua. Tal como no caso da visão, existe uma ampla variedade de abordagens para se definir a missão. Alguns preferem explicar detalhadamente como alcançar o sucesso e como medi-lo, outros sintetizam a missão numa única frase (LOBATO et al, 2003). “Declaração da missão é o texto que explica as intenções e as aspirações da organização, e ajuda a difundir o espírito da empresa. É a razão de ser da organização” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p.44).

Lobato et al. (2003) afirma que:

Segundo Drucker (1992), definir a missão da empresa é difícil, penoso e arriscado, mas só assim se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. Só assim pode uma empresa ser administrada visando um ótimo desempenho. Nota-se, portanto, que definir a missão é muito mais do que estabelecer a diferença entre receita e custo. O lucro não é a explicação, a causa ou o fundamento único das decisões e atitudes da organização, e sim o seu teste de validade (LOBATO et al, 2003, p.41).

A Missão pode ainda ser entendida como uma expressão geral do propósito global da organização que, de forma ideal, está em linha com os valores e expectativas dos principais *stakeholders* e relacionada com o escopo e as fronteiras da organização (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Os valores devem ser definidos como crenças básicas para a tomada da decisão nas empresas. Também eles podem ser vistos como ideais a serem atingidos, o que bem sempre é possível. Isso não é impeditivo para o norteamento da organização em crenças básicas (LOBATO et al, 2003)

Tem-se também o conceito de Competência central ou essencial, defendidos por Serra, Torres e Torres (2004), os quais são os pontos fortes mais diferenciadores das empresas, aqueles que mais distinguem uma empresa da concorrente na satisfação das necessidades dos clientes.

Competência pressupõe ação, e para Johnson, Scholes e Whittington (2000, p.52), “Gestão estratégica inclui entender a posição estratégica de uma organização, as escolhas estratégicas para o futuro e transformar estratégia em ação”. “A estratégia em ação está relacionada com a certeza de que as estratégias estão funcionando na prática” (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007, p.55).

Essa é uma das críticas feita ao planejamento estratégico, sua prática (ação). Outros autores expõem suas críticas a esse conceito e são apresentados no tópico subseqüente.

2.2. Plano de desenvolvimento institucional

O reflexo da sociedade do conhecimento no desenvolvimento do setor educacional torna-se evidente com a expansão do ensino superior, que cresce não somente em oferta de cursos e vagas, mas em qualidade. Essa expansão da oferta educacional do ensino superior trouxe a necessidade do planejamento para as Instituições de Ensino Superior (IES), uma vez que estas passaram a lidar com a concorrência, que até então não se mostrava relevante para o setor. (MURIEL, 2006)

Muriel (2006) afirma que PDI, sigla de Plano de Desenvolvimento Institucional, é um plano para que a Instituição de Ensino possa crescer ou se fortalecer 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.

Apesar da mudança de cenário e a concorrência como novo elemento do setor educacional, o que leva as IES a elaborarem seus planejamentos é a exigência legal. Muriel (2006, p.8), afirma que “nesse momento, comparece na legislação educacional a exigência de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que oferecesse ao poder público, poder autorizatário da educação escolar pública e privada.”

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida com Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB estabelece em seu artigo nono que:

A União incumbir-se-á de: I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios; [...] VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino; [...]

Com isso fica resguardada por lei a obrigatoriedade de se criar um processo de avaliação das instituições superiores no Brasil.

A Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001 aprova o Plano Nacional da Educação mencionado na LDB, e este, para educação superior aponta como uma das metas “Institucionalizar um amplo e diversificado sistema de avaliação interna e externa que englobe os setores público e privado, e promova a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão acadêmica.”

Com isso o Decreto nº 3.860 de 9 de julho de 2001 que dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências, (revogado pelo Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006). Instituiu pela primeira vez a exigência da apresentação, entre outras coisas, do Plano de Desenvolvimento Institucional por parte das IES.

Muriel (2006, p.71) Destaca que “que 68,1% das IES desenvolveram seu PDI entre 2001 e 2003. [...] Este resultado confirma a interferência direta das ações do Estado no setor educacional”.

Plano de Desenvolvimento Institucional é a mesma coisa que planejamento estratégico? Em um documento publicado em dezembro de 2004, intitulado como “Diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento institucional” assinado por SAPIENS/DESUP/SESU/MEC diz “[...] constatou-se a necessidade de introduzir, como parte integrante do processo avaliativo das Insti-

tuições de Ensino Superior - IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI". No entanto, o Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006, aponta claramente em seu texto que o PDI deverá conter uma série de outros documentos peculiares as IES, o que sugere que o PDI além de planejamento estratégico tem um papel "ponto de checagem" para os avaliadores. Um documento capaz de expressar não somente os planos da instituição, mas também seu estado atual, bem como uma série de prerrogativas acadêmicas e administrativas.

Essa expansão modificou muito o setor educacional. Por não estar habituado a lidar com o planejamento, com educadores com muito conhecimento do setor, mas pouco ou nenhum conhecimento de gestão, as dificuldades de gestão tornaram-se mais acentuadas. As IES terão de lidar com as dificuldades de um setor com pouca experiência em gestão. (MURIEL, 2006)

Diante do desafio da elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional, torna-se fundamental perceber que as estratégias nele propostas dependerão não somente da visão do empreendedor, mas a implementação dessas estratégias dependerá do trabalho das pessoas, de sua motivação e da supervisão desse trabalho. "O setor educacional não pode mais utilizar práticas de atuação arcaicas e totalmente alheias à questão do planejamento, e muito menos ignorar a necessidade de priorizar a gestão de sua Instituição de Ensino." (MURIEL, 2006, p.25)

Além dos desafios para elaboração de um PDI, Muriel (2006) destaca também a preocupação com sua implantação:

As Instituições de Ensino Superior não devem pensar somente no planejamento para seu empreendimento, o que já foi amplamente discutido nas Instituições e apresenta-se hoje como obrigatório, segundo a legislação atual, mas na aplicação do que se planejou e na necessidade de mudança em um setor que não poderia usar um modelo pronto, aplicável, por não existirem receitas para um setor tão especial (MURIEL, 2006, p.27).

Segundo destaca Muriel (2006), 86,3% das IES contaram com grupos de trabalhos próprios - ou seja, a própria Instituição desenvolveu o planejamento -, quase 8% das Mantenedoras fizeram o planejamento e apenas 5,7% das IES contaram com ajuda externa.

Não há como implantar uma gestão estratégica sem contar com o corpo docente, o corpo técnico-administrativo e, ainda, o corpo discente, envolvidos neste processo. Neste sentido, muito terá o setor que mudar. (MURIEL, 2006)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho, o qual compreende os métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante a pesquisa para um alcance eficaz dos objetivos. Por ser geralmente uma parte complexa merece um maior cuidado por parte do pesquisador.

Aborda-se a seguir os procedimentos metodológicos dessa pesquisa quanto aos seguintes tópicos: abordagem e tipo de estudo, coleta de dados, população da pesquisa, instrumento de coleta de dados, tratamento e análise de dados.

3.1 Abordagem e tipo de estudo

Esta pesquisa quanto a sua natureza pode ser classificada como uma pesquisa aplicada.

A pesquisa aplicada, objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais, com o propósito de resolver

um problema específico, que provavelmente resultará em um produto diretamente aplicado, buscando atender demandas sociais (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

Complementando com a afirmação anterior, Zikmund (2006) afirma que a pesquisa aplicada deve ser utilizada quando se deve tomar algum objetivo na vida real, utilizados para se responder um curso de ação particular.

Já quanto o seu tipo, este trabalho pode ser classificado como descritivo conforme Souza, Fialho, e Otani (2007) trata-se da descrição do fato ou do fenômeno através de levantamento ou observação.

Analisando agora o método pode-se dizer que esta obra se encaixa em estudo de corte, levantamento e estudo de campo.

2.2 Coleta e análise de Dados

Uma pesquisa pode exigir o levantamento de dados secundários, dados primários ou ambos. Os dados secundários consistem em informações que já foram extraídas anteriormente, coletadas para outro propósito. Já os dados primários, são utilizados quando não existe uma pesquisa ainda sobre a problemática (MATTAR, 1999).

Nesta pesquisa, foram utilizados apenas dados primários, pois trata-se de uma pesquisa de cunho inovador nas universidades Federais. Depois de selecionar as fontes de dados, a pesquisa deve estabelecer qual instrumento será utilizado para coletar esses dados. Como esta pesquisa demanda uma quantidade significativa de entrevistados, o questionário foi a ferramenta utilizada.

Pode-se dizer que o questionário é um conjunto de questões sobre o problema, previamente elaborado, o qual será respondido pelo corpo discente da UFSC. Este pode ter questões fechadas ou abertas e seu desenvolvimento deve saber contrabalançar esses dois tipos de questões (CHIZZOTTI, 1995).

Por fim, nesta etapa analisa-se a abordagem do problema sendo que esta é predominantemente quantitativa, pois serão utilizados dados numéricos e estatísticos para garantir sua representatividade. (CHIZZOTTI, 1995)

A primeira, Unidade de amostragem, ou seja, “Quem deve ser pesquisado?” Como a pesquisa está centrada nos alunos estudantes da Universidade Federal de Santa Catarina, os pesquisados serão o corpo discente.

Outra pergunta de relevância para esta pesquisa é o que deve ser pesquisado, conforme os objetivos dessa obra a pesquisa procura saber a percepção do corpo discente da Universidade Federal de Santa Catarina.

Além disso, precisa-se saber quando e onde esta pesquisa foi aplicada, o período foi entre abril de 2009 e julho de 2009, já o local de coleta dos dados foi aos redores da UFSC em locais com muito movimento, como a biblioteca central, a fila do restaurante universitário e a saída dos cursos de línguas.

Por fim, necessita-se conhecer como a pesquisa foi conduzida, para isto analisa-se o tamanho da amostra. Utilizando um nível de confiança de 95% e um erro amostral tolerável de aproximadamente de 7%, foram entrevistados 204 elementos para realizar adequadamente esta pesquisa de opinião.

A análise de dados deu-se por meio de interpretações estatísticas, com medidas descritas.

Além disso, para se avaliar mais corretamente, algumas questões foram agrupadas, modificadas facilitando a comparação e análise no geral.

4 RESULTADOS

Nesta etapa são apresentadas as representações dos resultados advindas da pesquisa com o corpo discente.

Inicialmente indagou-se os entrevistados sobre o seu conhecimento sobre a missão da universidade.

Tabela 01: Conhecimento do Corpo Discente quanto a missão da UFSC

	Respostas	Percentual
Dados Perdidos	5	2.45%
Desconheço Total	112	54.90%
Conheço Pouco	65	31.86%
Conheço Parcialmente	18	8.82%
Conheço Bem	4	1.96%
Total geral	204	100.00%

Fonte: Elaborado pelos autores

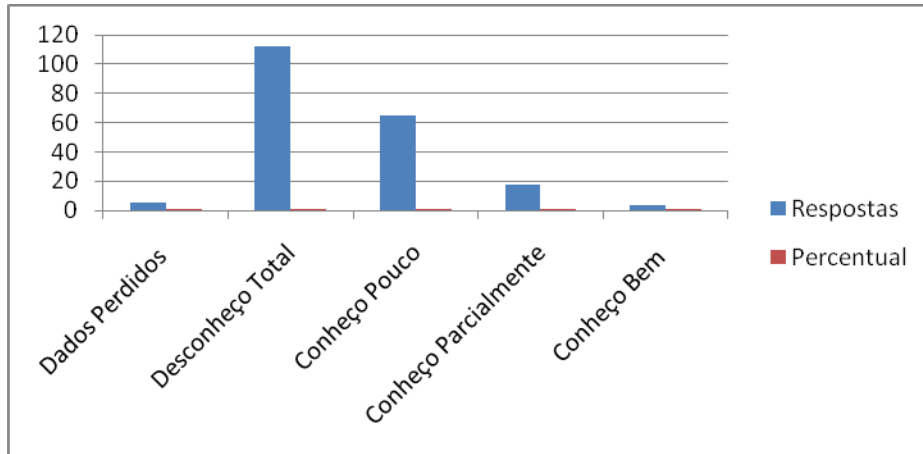


Gráfico 01: Conhecimento do Corpo Discente quanto a missão da UFSC

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio dos dados da pesquisa, observa-se que a maioria do corpo discente desconhece totalmente a missão da UFSC, totalizando 54.90% da amostra. Observa-se que o grau de certeza vai diminuindo quanto maior for o conhecimento da mesma, o qual somente 4 pessoas responderam que conhecem bem a missão, totalizando 1.96%.

Com forma de verificação da resposta anterior, foi elaborada uma questão com diversas missões de universidades, sendo que somente uma representava a missão da UFSC. Os discentes que responderam anteriormente que tinham algum conhecimento sobre a missão deveriam assinalar qual destas correspondia a missão da UFSC.

Tabela 02: Cruzamento dos alunos que afirmam conhecer a missão da UFSC, com o correto apontamento da mesma

	Dados Perdidos	Missão Incorreta 1	Missão Correta	Missão Incorreta 2	Missão Incorreta 3	Missão Incorreta 4	Incorreta	Total geral
Conhece Pouco	2	14	21	8	13		7	65
Conhece Parcialmente		5	6	1	6			18
Conhece Bem			4					4
Total geral	2	19	31	9	19		7	87

Fonte: Elaborado pelos autores

Nesta questão foi cruzado os alunos que responderam “conhece pouco, conhece parcialmente e conhece bem” com a missão da UFSC, para observar se o aluno realmente conhece missão da UFSC. Pode-se observar que todos os alunos que afirmaram na questão 7 que conheciam bem a missão da UFSC acertaram, o que demonstra que eles não faltaram com a verdade. Enquanto que os que responderam que conhecem parcialmente somente 6 dos 18 acertaram. Por último os que afirmaram que conhece pouco, 21 dos 65 acertaram.

Desta forma, pode-se analisar que o número concreto de discentes que conhecem a missão da UFSC, um dos elementos do PDI, é muito baixo.

Dando continuidade, é levantado a quantidade de pessoas que afirmam conhecer de alguma forma o PDI da UFSC ou se desconhece totalmente o mesmo.

Tabela 3: Conhecimento do Corpo Discente quanto ao PDI da UFSC

Dados		
	Respostas	Percentual
Dados Perdidos	3	1,47%
Desconheço Totalmente	180	88,24%
Conheço Pouco	18	8,82%
Conheço Parcialmente	2	0,98%
Conheço Bem	1	0,49%
Total geral	204	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme pode-se se observar a tabela 3, a grande maioria do corpo discente da UFSC, 88.24% da amostra, não tem conhecimento do PDI, sendo que somente um respondente afirma realmente conhecer o mesmo o que corresponde a 0.49% da amostra. Existe ainda uma quantidade pequena de pessoas que responderam que “conhece pouco ou parcialmente” o PDI, o qual juntos totalizam 9.8% da amostra.

Foi solicitado também o meio de comunicação que foi utilizado para conhecimento do PDI.

Tabela 4: Cruzamento dos respondes que afirmam conhecer de alguma forma o PDI, e o meio pelo qual veio a conhecê-lo

	Conhece pouco	Conhece parcialmente	Conhece bem	Total geral
dados perdidos	1			1
Site da UFSC	3			3
Quadros dentro da UFSC	5			5

Material Institucional	3	1		4
Centro Acadêmicos	3	1	1	5
Outros	3			3
Total geral	18	2	1	21

Fonte: Elaborado pelos autores

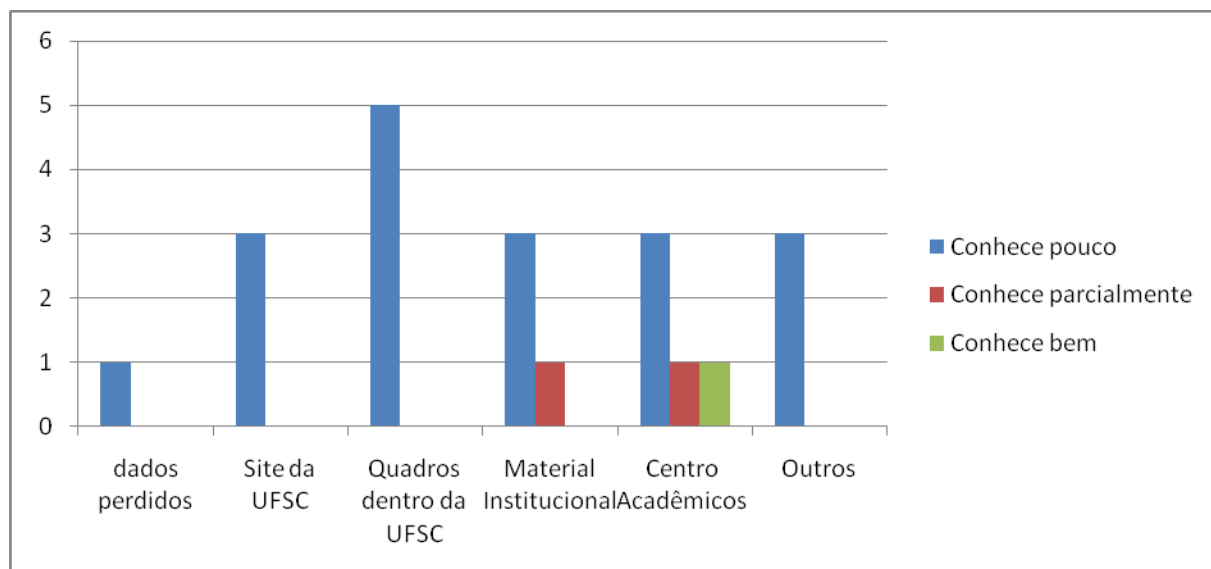


Gráfico 2: Cruzamento dos respondes que afirmam conhecer de alguma forma o PDI, e o meio pelo qual veio a conhecê-lo

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio dos dados da tabela 4 pode-se verificar que ocorreu uma distribuição entre as respostas. O respondente que afirma “conhecer bem” o PDI, conheceu o mesmo através de centro acadêmico. A maioria do corpo discente tem conhecimento ou noções do mesmo principalmente através de centros acadêmicos e através dos quadros/murais da UFSC, ambos com 5 respostas de um total de 21. Em seguida o meio de informação mais apontado foram os materiais institucionais com 4 das 21 respostas e por último através do site da UFSC e outros, ambos com 3 respostas.

Outra análise é feita com o intuito de verificar o conhecimento do estudante quanto ao processo de construção do PDI.

Tabela 5: Conhecimento do Corpo Discente quanto ao processo de construção do PDI

	Respostas	Percentual
Dados Perdidos	3	1,47%
Sim	4	1,96%
Não	197	96,57%
Total geral	204	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores

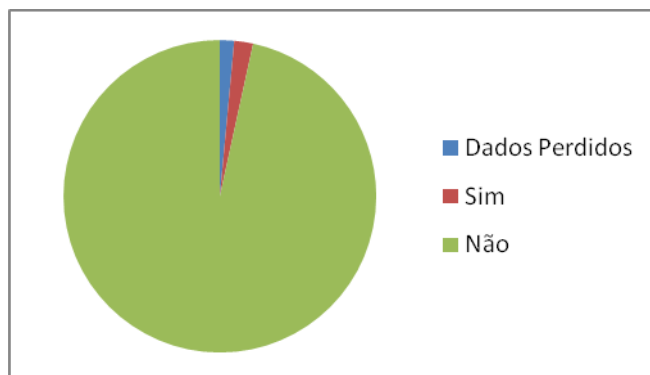


Gráfico 3: Conhecimento do Corpo Discente quanto ao processo de construção do PDI

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme os dados da tabela 5 e do gráfico 3 a grande maioria dos respondentes não conhece o processo de construção do PDI totalizando 197 dos 204 pesquisados, o que corresponde a 96,57% da amostra.

Nesta etapa é levantado o número de estudantes, que independentemente de conhecer ou não o PDI gostaria de participar no processo de construção do mesmo.

Tabela 6: Pergunta ao respondente se ele gostaria de participar no processo de construção do PDI

	Respostas	Percentual
Dados Perdidos	5	2,45%
Sim	74	36,27%
Não	125	61,27%
Total geral	204	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores

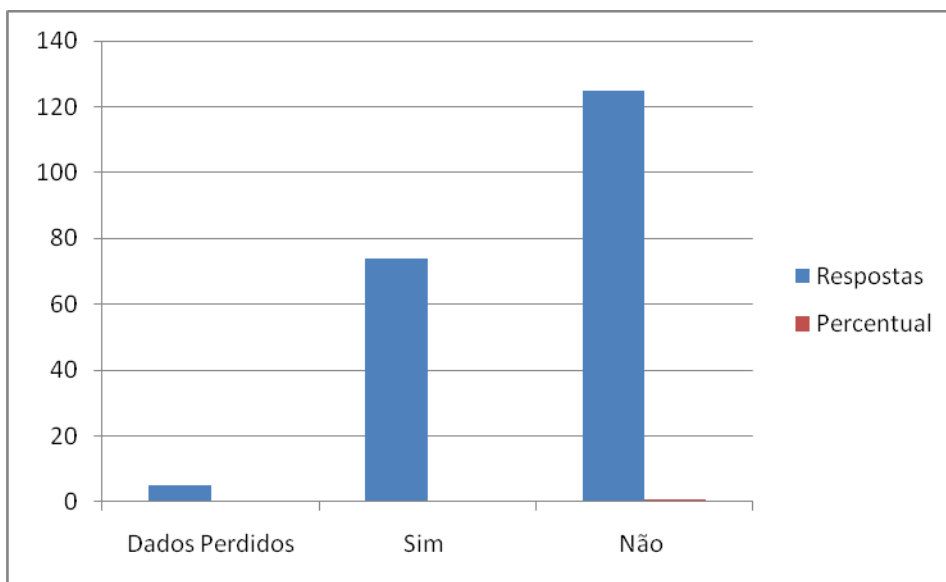


Gráfico 4: Pergunta ao respondente se ele gostaria de participar no processo de construção do PDI

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com os resultados obtidos a maioria dos alunos não está interessada ou pré disposta a participar no processo de construção do PDI, totalizando 125 dos 204 estudantes pesqui-

sados, o que representa 61.27% da amostra, contra 36.27% dos alunos que apresentam interesse para com o PDI.

Isso demonstra que uma boa parcela dos estudantes tem interesse na participação, mas falta informações e convites para o mesmo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Instituições de Ensino Superior devem estar sempre preocupadas com os rumos de longo prazo que estão tomando estando sempre atualizadas as oportunidades e ameaças, para isso é importante que a comunidade universitária esteja presente na construção destas metas e objetivos, para que também colaborem com o cumprimento dos mesmos.

O levantamento realizado trouxe a tona o desconhecimento do corpo discente sobre a construção do Planejamento de Desenvolvimento Institucional, bem como a missão e os objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina.

Com isso, verificou-se que apenas 1,49% da população da amostra conhece os conceitos básicos que a Universidade preza em prol da comunidade, ou seja, sua missão para a sociedade, isso demonstra que existem falhas no processo de divulgação para os alunos dessa instituição.

Constatou-se na pesquisa, que apenas um dos duzentos e quatro entrevistados tinha conhecimento sobre o PDI da UFSC, com isso, pode-se afirmar que o problema não está contido nos alunos e sim no canal de comunicação entre o corpo discente e os construtores do planejamento estratégico.

Além disso, foi percebido na pesquisa que existe interesse por parte dos acadêmicos na construção do PDI.

Por fim, pode-se concluir que a Universidade Federal de Santa Catarina, precisa rever seus meios de comunicação com a comunidade acadêmica a fim de atrair mais interessados em contribuir para a construção do Planejamento e Desenvolvimento Institucional.

REFERÊNCIAS

AMOROSO, Ricardo. Lidando com o Pensamento Estratégico. In: COSTA, Benny Kramer Costa; ALMEIDA, Isnard Ribeiro de. *Estratégia: Perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BLAZUS, Cleber Augusto. **Sistema de fatores que influenciam o aluno a evadir-se dos cursos de graduação na UFSM e na UFSC**: um estudo no curso de Ciências Contábeis. Florianópolis, 2004. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FARIA, Alexandre.; IMASATO, Takeyoshi. **Autoridade e Legitimidade em Estratégia**, *Cadernos Ebape*, 5(3): 1-18, 2007

HABERMAS, Jürgen. **A ética da discussão e a questão da verdade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007a.

_____. **Entre naturalismo e religião:** estudos filosóficos. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2007b.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier: 2005.

KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E.D. **Os heróis do planejamento estratégico.** HSM Management, n.40, ano 7, set/out, p.40-45, 2003.

MUSON, Howard. **As PMEs também planejam.** HSM Management, São Paulo, n.8, p. 80-83, nov/dez. 2004.

LOBATO, David Menezes; MOYSES FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino;

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Explorando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LUECKE, Richard. Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de Marketing.** 5.ed. v.2. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de projetos:** como transformar idéias em resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MEYER JR., V. Planejamento universitário - ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. In: **XXVIII EnANPAD**, Curitiba, 2004.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO - MEC. Disponível em: <http://www.mec.gov.br> acesso em: 01/08/2008.

MURIEL, Roberta. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: análise do processo de implantação. Brasil: Editora Hoper, 2006.

PORTER M.E. O que é estratégia? IN Porter, M.E. Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância.** Brasília: Universidade de Brasília: Unesco, 2003.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; Otani, Nilo. **TCC:** métodos e técnicas. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S; TORRES, Alexandre Pavan. - **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZIKMUND, Willian G. **Princípios da pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2006.