

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI: UM ESTUDO DE CASO

PROCESS OF PREPARING THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN: A CASE STUDY

Eleanara Pereira Guedes e Flavia Luciane Scherer

RESUMO

O objetivo foi investigar as estratégias adotadas para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na Universidade Federal do Paraná (UFPR). Para realizar este estudo utilizou-se uma abordagem qualitativa por meio de estudo de caso. Este artigo utilizou a triangulação, no que diz respeito aos meios de investigação e aos procedimentos técnicos adotados, e a pesquisa documental realizada nos documentos PDI da UFPR. A pesquisa apontou que as estratégias desenvolvidas na elaboração do PDI (2012-2016) da UFPR, apontaram que o processo de elaboração do PDI utilizou estratégias flexíveis e dinâmicas, assim, o processo foi estruturado em módulos, temas e definição de unidades responsáveis. Este estudo alcançou todos os objetivos estabelecidos, uma vez que tornou possível descrever e analisar as estratégias adotadas na elaboração do PDI na UFPR, e ainda, permitiu visualizar novas estratégias e formas de implementá-las, no sentido de despertar nas Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) a utilização do PDI como uma ferramenta de gestão.

Palavras-chave: Estratégia. Instituição Federal de Ensino Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional.

ABSTRACT

This study investigates the strategies adopted for the preparation of the Institutional Development Plan at the Federal University of Paraná. To conduct this study used a qualitative approach through a case study. This article used the triangulation , with regard to the means of research and technical procedures adopted , and documentary research conducted in the documents Institutional Development Plan of the Federal University of Paraná. The survey pointed out that the strategies developed in the preparation of the Institutional Development Plan (2012-2016) , Federal University of Paraná , pointed flexible and dynamics strategies , so the process was structured in modules , themes and the definition of units responsible. This study achieved all goals set once it was it possible to describe and analyze the strategies adopted in the preparation of the IDP at the Federal University of Paraná , and also helped visualize new strategies and ways to implement them , to arouse the Federal Institution Higher Education using the Institutional Development Plan as a management tool.

Keywords: Strategy. Federal Higher Education Institution. Institutional Development Plan.

INTRODUÇÃO

O cenário atual sinaliza para as organizações uma necessidade de adotarem ferramentas de apoio para o planejamento e gestão, como também, buscarem mudanças na estrutura, no sistema e nas técnicas organizacionais.

Na perspectiva, das organizações acatarem as mudanças demandadas pelo atual cenário de forma dinâmica, emerge a necessidade de elaborar estratégias que proporcionem resultados eficazes. As organizações se deparam com cenários desafiadores, nos quais elas são obrigadas a refletir sobre sua posição de trabalho, e também, buscar uma posição específica e consistente, que proporcione uma visão estratégica definida para atingir os objetivos propostos.

Entende-se que toda a estratégia deseja ser bem sucedida, de modo que exige uma estimativa compreensiva e preditiva do ambiente externo e interno. No âmbito externo deve explorar as oportunidades e minimizar as ameaças presentes ou futuras para atuação da organização; e no âmbito interno explorar todas as potencialidades e aptidões da organização sintetizadas em suas competências essenciais e distintivas.

Entretanto, a estratégia pode ser vista como uma adequação do plano de ação e da posição da organização no ambiente, na busca de uma perspectiva futura. Também, a estratégia é considerada como um macro plano geral desenvolvido para atingir objetivos de longo prazo da organização. Para Matias-Pereira (2010, 2011) a estratégia é o esforço desenvolvido pela instituição, organização ou empresa (pública ou privada) para antecipar o futuro. Assim, a estratégia pode ser vista como uma habilidade que a organização tem mapear o futuro e se antecipar as mudanças do ambiente externo.

Em 2004 foi criado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) com a finalidade de avaliar todos os aspectos que giram em torno do ensino, da pesquisa, da extensão, da responsabilidade social, do desempenho dos alunos, da gestão da instituição, do corpo docente, das instalações e de vários outros aspectos. Ainda em 2004, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) revisou o texto do SINAES e constatou a necessidade de introduzir no processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES), o Planejamento Estratégico (PE), que convencionou denominar Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O documento PDI deve expressar a identidade da IES no que diz respeito a 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 e científicas que desenvolve ou que pretende desenvolver para um período determinado.

No entendimento de Souza (2007) o SINAES tem o objetivo de observar a IES em todas as suas instâncias, com o intuito de integrar seus setores, seus gestores e seus atores com as diretrizes determinadas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Projeto Pedagógico Institucional (PPI). Na concepção de Freitas Junior (2009) as diretrizes do SINAES devem ser analisadas por todas as IES, uma vez que elas são vitais e estratégicas para as IES.

Diante do exposto este estudo visa investigar o procedimento adotado para o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na Universidade Federal do Paraná (UFPR).

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Costábile (2007) planejar está relacionado às definições de quais objetivos devem ser alcançados, quais atividades devem ser executadas e quais recursos devem ser utilizados, a

fim de que todos os propósitos de uma instituição sejam realmente alcançados. A existência do planejamento é importante porque facilita o processo de tomada de decisão, orienta as atitudes e as atividades para os objetivos da instituição, reduz o risco de despesas, e facilita o controle das ações.

Acredita-se que o planejamento possibilita para a organização a otimização de tempo, recursos, custos e benefícios no alcance dos objetivos (ATHANÁZIO, 2010). Diante das definições citadas, é possível compreender que o processo de planejar promove para organização uma definição clara de seus objetivos e orienta quanto à maneira de atingi-los.

O Planejamento Estratégico pode ser considerado como uma técnica administrativa, a qual analisa o ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, por meio desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN e ALMEIDA, 2007).

Para Ansoff e McDonnell (1993) o planejamento estratégico passou por várias mudanças, quando inventado confiava-se do princípio da análise dos pontos fracos e fortes, embora a ênfase estivesse em ingressar com ações e estratégias nas áreas compatíveis dos pontos fortes tradicionais da empresa.

Entretanto, com a transição das fases do planejamento estratégico observou-se que a obediência aos pontos fortes tradicionais proporcionava obstáculos e uma limitação à ação estratégica da empresa. Para esses ambientes turbulentos, a organização deverá ter estratégias de sucesso que se ajustem aos seus objetivos, muito embora que o êxito da estratégia dependa da sua potencialidade interna e externa.

Na concepção de Costábile (2007) o PE é um processo que visa lidar com as dinâmicas do relacionamento com o ambiente e com as partes internas da organização, e definir sua missão, seus objetivos, suas metas, programas e estratégias mais adequadas a fim de visualizar o futuro da instituição.

Acredita-se que o PE requer normalmente uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das instituições públicas, porque envolve modificações técnicas nos processos decisórios da organização, conforme (ATHANÁZIO, 2010).

2.1 Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

A realidade mostra que novas ferramentas de gestão devem ser introduzidas nas instituições públicas com o objetivo de atender os anseios e expectativas da sociedade, e ainda, buscar uma visão estratégica definida e pautada nos novos princípios de administração pública gerencial. Os propósitos do PE nas organizações públicas visam à sustentabilidade institucional, ou seja, contribuir para a contínua valorização social dos bens e serviços que ela produza (MARCELINO, 2004).

Delgado Filho (2004) considera que os fatores relacionados à estrutura da organização, o envolvimento individual das pessoas e das equipes, o desdobramento e o alinhamento das ações em torno dos objetivos estabelecidos têm impacto direto sobre a execução do Planejamento Estratégico em universidades públicas.

Para Castro (2005) o PE pode ser visto como uma ferramenta que possibilita a organização compreender e responder, de maneira apropriada às mudanças que ocorrem em seus ambientes caracterizando-se como uma ferramenta de auto-organização, que visa manter a relevância e a sustentabilidade institucional das organizações, com vistas às melhorias da eficiência e eficácia.

Conforme relatos do IPEA (2005) as dificuldades associadas à prática do PE no setor público, especificamente nas universidades públicas, é a descontinuidade das ações de uma gestão para a outra, implicando comprometimento de recursos e dos investimentos aplicados. Ainda, pode-se citar que a falta de continuidade do processo resultante da sua não institucionalização pela organização pode ocasionar a perda de conhecimento, a replicação futura de erros e acertos, a falta de consolidação das ações e de obtenção dos resultados esperados.

Na compreensão de Costabile (2007) talvez falte para os administradores das IES, conhecimentos suficientes e necessários para entender os problemas da instituição, o que proporciona para os administradores dificuldades em priorizar os objetivos e metas organizacionais, levando as decisões que não obedecem a uma ordem de prioridades a serem tomadas para a efetivação do PE.

Segundo Meyer e Lopes (2004), as IES necessitam desenvolver seu processo de planejamento o que implica na formulação e na implementação de estratégias combinando aspectos técnicos e políticos. A prática do PE nas IES exige habilidades de combinar as dimensões racionais e políticas com os aspectos subjetivos, como intuição e criatividade, para obter o sucesso do processo (ATHANÁZIO, 2010).

Na concepção de Costabile (2007) infelizmente, o PE não faz parte do seu cotidiano global e muito menos de suas ações pedagógicas na maioria das IES e, quando existe, é enfocado e trabalhado de forma diferenciada e geralmente deficiente. Pois, uma IES constitui-se de diversos cursos de graduação e com diferentes coordenações, fazendo com que as informações sejam desencontradas, refletindo um ambiente instável e turbulento, já que cada coordenação age de forma diferenciada.

2.2 Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior (IES)

A gestão estratégica para IES é aplicada da mesma forma que se aplica nas demais organizações, quaisquer que sejam seus fins. O contexto das IES possui algumas características específicas quanto à formulação, planejamento e gestão estratégica.

As organizações acadêmicas, mais especificamente universidades, são organizações complexas, classificadas na seguinte forma: ambigüidade de objetivos; serviço baseado na clientela; tecnologia problemática; profissionalismo e vulnerabilidade ao ambiente (FINGER, 1988).

Na visão de Souza (2007) ao longo dos anos, no Brasil não se criou nem um modelo gestão e nem modelos de IES definido, isto é, foram utilizados diversos modelos de países mais desenvolvidos. O mesmo autor observa “que os modelos de gestão que prevalecem num período da história estão intimamente relacionados como o momento econômico, social e político que determinada sociedade vivencia” (SOUZA, 2007, p. 47).

Para Meyer Júnior; Lopes (2004) as organizações universitárias, devido sua complexidade, demandam dos seus gestores uma capacidade criativa na formulação de modelos e abordagens gerenciais. Assim, “A universidade se constitui em um tipo singular de organização e essa característica conforma os seus processos administrativos, onde se inclui o processo de planejamento” (ATHANÁZIO, 2010, p.36).

Andrade (2002) sintetiza a complexidade das IES quando diz que:

- As universidades possuem, geralmente, suas metas institucionais definidas de uma maneira muito ampla, o que dificulta a definição e a operacionalização de objetivos;
- Seus profissionais possuem um elevado grau de autonomia sobre suas atividades;

- A complexidade de sua tecnologia impede que esta seja desenvolvida de uma forma padronizada e racional;
 - Sua estrutura é fragmentada e pouco sujeita a controles formais e está à mercê de conflitos de diferentes naturezas; e
- Seus processos de tomada de decisões estão disseminados ao longo de um grande número de unidades e atores (ANDRADE 2002, p. 15).

As organizações acadêmicas para Finger (1988, p.72 e 73) “São organizações altamente complexas em todos os seus aspectos e que, comparadas com outras organizações, necessitam de um modelo de análise diferenciado”.

No ponto de vista de Tachizawa e Andrade (1999) existe estratégias específicas e instrumentos particulares e singulares de cada IES que podem variar em função: das crenças, dos valores e estilos de gestão. Salientam, que para a implementação de um modelo de gestão estratégica, é preciso criar comitês ou grupos de trabalho formados por técnicos e gestores que ocupem funções chaves na estrutura da IES, para a condução das atividades propostas (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

Na compreensão de Costábile (2007) talvez falte para os administradores das IES conhecimentos suficientes e necessários para entender os problemas da instituição, o que proporciona para os administradores dificuldades em priorizar os objetivos e metas organizacionais, levando as decisões que não obedecem a uma ordem de priorizações a serem tomadas para a efetivação do PE.

Atribui-se esse insucesso, às decisões que são tomadas em níveis de incerteza muito elevados, há poucas informações mercadológicas, informações mal-interpretadas, falta de planejamento e conflitos de interesse na instituição (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

Segundo Meyer Júnior e Lopes (2004) as IES necessitam desenvolver seu processo de planejamento o que implica na formulação e na implementação de estratégias combinando aspectos técnicos e políticos. A prática do PE nas IES exige habilidades de combinar as dimensões racionais e políticas com os aspectos subjetivos, como intuição e criatividade, para obter o sucesso do processo (ATHANÁZIO, 2010).

Nos últimos anos a universidade pública brasileira tem sido questionada sobre seus objetivos, sua estrutura e gestão, assim como sobre a eficiência e qualidade dos seus serviços. Na concepção de Cardoso (2003) esses questionamentos modernos têm-se manifestado nos gestores das IES, que a cada dia estão sendo surpreendidos e influenciados por um novo ambiente externo que têm afetado diretamente o dinamismo das instituições.

A esse respeito, o Ministério da Educação e Cultura (MEC), através do Art.16 do Decreto n.º 5.773 de 09 de maio de 2006, determina para as IES o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o qual estabelece todas as estratégias, diretrizes, a serem adotadas por essas instituições.

No ponto de vista de Chaves (2009) as universidades públicas federais foram obrigadas pelo governo a adotar o paradigma da administração gerencial de resultados, de modo que vem estabelecendo com essas universidades contratos de gestão, formalizados por meio dos PDI, nos quais exige o cumprimento de metas e índices de produtividade para que possam fazer jus às verbas necessárias à sua manutenção.

Nesse sentido a legislação brasileira por meio do Decreto n.º 5.773/2006 contribui para promover o desenvolvimento institucional das IES, uma vez que as obriga a formalizar o documento PDI, que possibilita dinamizar os processos administrativos da gestão universitária.

2.3 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O PDI consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos, abrange um período de cinco anos, contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (MEC, 2011).

O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo como externo. Quando se tratar de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Se a IES tiver apresentado PDI quando do Credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual.

Portanto, a Portaria do MEC 2.051, de 12/julho/2004, no Art. 15 que contempla as Comissões Externas de Avaliação das Instituições e os documentos que serão examinados: o Plano de Desenvolvimento Institucional. A Portaria do MEC 4.361, de 29/dezembro/2004, no Art. 3 que aborda sobre o Credenciamento e Recredenciamento das IES, um dos documentos que deverão conter: o Plano de Desenvolvimento Institucional. O CONAE 2010 e o Sistema Nacional de Educação deve prover e Plano de Desenvolvimento Institucional construídos coletivamente e que contemplem os fins sociais e pedagógicos da instituição, as atividades pedagógicas e curriculares, a pesquisa e a extensão.

Diante desse contexto a publicação da Lei nº 10.861/2004 estabeleceu um novo Sistema de Avaliação do Ensino Superior, o SINAES, que busca: “Assegurar, entre outras coisas, a integração das dimensões internas e externas, particular e global, somativo e formativo, quantitativo e qualitativo e os diversos objetos e objetivos da avaliação” (MEC, 2004, p. 81-82).

Com o SINAES surge efetivamente a necessidade de planejamento nas IFES, uma vez que as bases legais obrigam as instituições a se definirem para que avaliação seja feita com base nisso. Assim, a avaliação exigiu o planejamento, ao contrário da iniciativa privada que promoveu o planejamento e levou à avaliação.

Assim, emergiu a necessidade de introduzir como parte integrante do processo avaliativo das IES, o planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que deverá ser apresentado pela instituição na forma de novo processo no Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS) sempre que forem encaminhadas ao MEC as solicitações de autorização, credenciamento, recredenciamento, reconhecimento ou renovação de reconhecimento (MEC, 2012).

A Portaria do MEC, nº 300 de 30 de janeiro de 2006, considera que o PDI é um documento institucional, elaborado para um período de cinco anos, e ainda, é o instrumento de gestão que identifica a IES, quanto à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas e científicas que se desenvolve ou que pretende desenvolver. E ainda, elenca todos os dispositivos legais de orientação à elaboração do PDI (MEC, 2012).

Conforme MEC (2012) a edição do Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, que 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, exige uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI.

Para Souza (2007, p.79) “O PDI pauta-se por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Os seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional”. O conteúdo do PDI deverá estar ligado com a prática pedagógica e em função dos resultados do processo avaliativo a que for submetida à IES, o PDI é um instrumento de gestão flexível (SOUZA 2007).

Observa Picawy (2008, p.140) que o PDI “prevê a consolidação, a qualidade e o crescimento gradativo das funções de ensino, pesquisa e extensão, no qual se situam suas políticas e estratégias, cujas metas e desdobramentos em ações do seu cotidiano formalizam e complementam a estrutura do seu PDI”.

Entende-se que “O PDI passa a ser o ponto de partida, norteando o desenvolvimento da IES cumprindo, assim, o determinado nas exigências legais, com um documento essencial à gestão universitária e, conseqüentemente, à definição do modelo a ser implantado” (SOUZA, 2007, p. 85).

Na elaboração do PDI, devem ser considerados como princípio: a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral. O documento “Diretrizes para Elaboração do PDI”, da Secretaria de Educação Superior – Sesu/MEC, de dezembro de 2004, apresenta a orientação geral, contendo os eixos temáticos essenciais que devem compor um PDI.

O PDI deverá ser apresentado pela instituição na forma de novo processo no Sistema SAPIEnS, no momento em que solicitar ao MEC, por intermédio do Sistema SAPIEnS, o credenciamento ou credenciamento periódico de IES ou autorização de cursos superiores de graduação, tecnológicos, seqüenciais, ou credenciamento de Instituição para a oferta de ensino a distância, ou autorização de cursos fora de sede para as universidades (SAPIEnS, 2004).

Cabe ressaltar que o texto do PDI deverá ser conciso e claro, e os dados devem apresentar informações importantes para a análise de mérito da proposta e que permitam também, tanto à IES como ao MEC, identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas (SAPIENS, 2004). Assim, o documento PDI deve apresentar a identidade e os objetivos da instituição, os princípios educacionais, as ações, as metas, os prazos e os resultados a serem alcançados para um período de cinco anos. O PDI pode ser considerado como um excelente instrumento de gestão para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

3 MÉTODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como descritiva, possui como principal objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1999). Quanto à forma de abordagem caracteriza-se como qualitativa, em razão dos objetivos previamente definidos.

Este estudo fez o uso do processo de triangulação, no que diz respeito aos meios de investigação e aos procedimentos técnicos adotados, este estudo utilizou a pesquisa documental e estudo de caso (VERGARA, 2006; GIL, 1999).

A pesquisa foi realizada em documentos internos da UFPR que dizem respeito ao objeto do estudo. Segundo Vergara (2006, p. 48), “pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos circulares, ofícios entre outros documentos internos”.

Este estudo realizou um estudo de caso (Yin, 2005 e Triviños, 2008), por se tratar de duas IFES com caráter de profundidade e detalhamento. A pesquisa visou transformar os dados em informações que possam auxiliar na compreensão das experiências de elaboração dos PDIs, no contexto da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

A coleta de dados secundários ocorreu por meio de consultas ao documento do PDI, trabalhos científicos, arquivos das instituições em estudo ou órgãos ligados a elas, principalmente Pró-Reitoria de Planejamento, publicações científicas, periódicos nacionais e

Como todo o estudo está sujeito as limitações, são destacadas as mais importantes da pesquisa: o estudo está limitado a duas IFES; a conclusão e os dados colecionados para este estudo não poderão ser generalizados além das organizações estudadas, limitando com isso a aplicação para outras organizações; e devido à natureza descritiva do estudo.

4 ESTUDO DE CASO

A Universidade Federal do Paraná (UFPR) é a mais antiga instituição de ensino com concepção de Universidade do Brasil, fundada em 19 de dezembro de 1912, inicialmente com o nome de Universidade do Paraná. Fundada pelo intelectual paranaense José Francisco da Rocha Pombo.

Atualmente as instalações da universidade estão distribuídas em vários pontos da cidade de Curitiba e em outras cidades do Paraná. A instituição no momento da pesquisa possuía 77 opções de cursos de graduação, 124 de especialização, 41 de mestrado e 26 de doutorado (UFPR, 2012).

Além dos campi em Curitiba, a UFPR está presente no interior e no litoral do estado, tendo papel ativo no desenvolvimento sócio-econômico e na qualidade de vida do paranaense, por meio do acesso à educação superior e das atividades desempenhadas pela comunidade acadêmica em prol da sociedade do Paraná e do Brasil (UFPR, 2012).

Mas a atuação da UFPR tem-se pautado e continuará tendo por referência as demandas prioritárias do Estado. Se, por um lado, o cenário de crescimento é comum a estados do país, por outro as diferenças demográficas intraestaduais colocam a UFPR num papel-chave em relação a outras IES: dentre as 10 489 mesorregiões paranaenses, as duas em que a UFPR mantém seus campi acadêmicos – Metropolitana de Curitiba e Oeste (UFPR)

A Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) é uma das unidades da Reitoria da UFPR, é o órgão responsável pelo planejamento e avaliação institucionais, pelo controle orçamentário e pela administração financeira.

4.1 Estratégias adotadas na elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR

Na elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR buscou-se novas alternativas teóricas e metodológicas para o planejamento participativo. A instituição proporcionou um espaço para a criatividade do planejamento compartilhado, por entender que a construção do futuro institucional deve ser resultado de uma prática de participação da comunidade universitária.

A 1ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR – 16 Módulos Temáticos + Documentos-Base, prévios às Sessões Presenciais. A determinação dos 16 Módulos Temáticos foi conforme as orientações do Decreto nº 5.773/2006, que dispõe sobre os 10 elementos mínimos que devem compor o PDI.

A 2ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR – Sessões Presenciais e Seminário de Avaliação. A cada Sessão o objetivo era promover o debate entre os Convidados sobre a redação do DB elaborado pela UR. No final de cada Sessão Presencial a UR registrava os encaminhamentos.

A 3ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR, tratou dos textos propositivos pós-sessões presenciais. Essa fase da elaboração do PDI primou pela elaboração dos textos propositivos Pós-Sessões Presenciais. No final de cada Sessão Presencial a UR elaborava o texto propositivo e encaminhava para o Fórum PDI. Após 15 dias de publicidade a UR consolidava as contribuições da comunidade e elaborava o texto propositivo com metas, prazos e indicadores, e encaminhava para PROPLAN elaborar a Proposta PDI.

A 4ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR tratou da disponibilização permanente do espaço Fórum PDI UFPR 2012-2016. Essa fase do PDI teve os objetivos voltados para a disponibilização permanente do espaço Fórum PDI e interação com a comunidade. Os esforços foram concentrados em orientar a comunidade sobre o local e data das atividades do PDI (2012-2016).

A 5ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR continuou divulgação pública das atividades do Fórum, pois essa fase mantinha as atividades de sensibilização, porém além do Fórum PDI, foram agregadas outras ações.

A 6ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR tratava das versões disponibilizadas na página “www.proplan.ufpr.br” de junho a dezembro de 2011, sucessivamente aperfeiçoadas pela Comissão PDI (Portaria GR 1808, de 14/10/2011) e por contribuições da Comunidade. Depois passou redação Final Conselho Universitário (COUN).

A 7ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR visava a proposta PDI para análise do COUN, essa foi a última fase que finalizou com a Submissão da Proposta PDI ao COUN. Todos os documentos de apoio permanecem disponíveis em “www.proplan.ufpr.br” Fórum PDI.

Para analisar os aspectos abordados sobre as estratégias adotadas na elaboração do PDI(2012-2016)/UFPR, elaborou-se o Quadro 01, a seguir, como um modo de resumir e destacar os aspectos mais importantes desse estudo.

Estratégias adotadas no PDI (2012-2016)/UFPR	
1ª fase: 16 Módulos Temáticos + Documentos-Base, prévios às Sessões Presenciais.	Finalidade: determinar os temas dos módulos e cada Unidade Responsável (UR) , e como cada unidade deveria proceder para elaborar o Documento-Base (DB).
As estratégias utilizadas na fase do PDI possibilitaram o envolvimento das Pró-Reitorias convidadas para elaborar o DB e a participação da Comunidade Universitária constante por meio do Fórum PDI.	
2ª fase: sessões Presenciais e Seminário de Avaliação.	Finalidade: promover o debate entre os Convidados sobre a redação do DB elaborado pela UR. No final de cada Sessão Presencial a UR registrava os encaminhamentos.
As estratégias adotadas na 2ª fase do PDI, promoveram o debate entre os presentes, Pró-Reitoria/UR e convidados, assim, as estratégias foram deliberadas e participativas.	
3ª fase: textos Propositivos Pós-Sessões Presenciais.	Finalidade: elaboração dos textos propositivos Pós-Sessões Presenciais. No final de cada Sessão Presencial a UR elaborava o texto propositivo e encaminhava para o Fórum PDI. Após 15 dias de publicidade a UR consolidava as contribuições da comunidade e elaborava o texto propositivo com metas, prazos e indicadores, e encaminhava para PROPLAN elaborar a Proposta PDI.
As estratégias da 3ª fase foi o momento que a comunidade pôde opinar sobre o tema. A comunidade que não esteve presente na reunião, no entanto teve mais uma vez de participar por meio do fórum.	

Estratégias adotadas no PDI (2012-2016)/UFPR	
4ª fase: Disponibilização permanente do espaço Fórum PDI UFPR 2012-2016. 5ª e 6ª fase: contínua divulgação pública das atividades do Fórum.	Finalidade: manter as atividades de sensibilização Finalidade: disponibilização permanente do espaço Fórum PDI e interação com a comunidade.
As estratégias utilizadas na 4ª e 5ª fases estavam voltadas em concentrar os esforços em orientar a comunidade sobre o local e data das atividades do PDI (2012-2016). Foram acentuadas as ações, como cartazes, inserção do banner PDI UFPR 2012-2016 na página eletrônica de setores, departamentos e coordenações de curso que assim consentiram; comparecimento presencial a plenárias departamentais que responderam afirmativamente à oferta; disponibilização de twitter@planejaUFPR, com mensagens diariamente renovadas. Portanto, a 4ª, 5ª e 6ª fases do PDI as estratégias estavam focadas na sensibilização da comunidade universitária.	
7ª fase: proposta PDI para análise do COUN.	Finalidade: finalizar o documento com a Submissão da Proposta PDI ao COUN
A estratégia foi atender a legislação pertinente da Instituição para a finalização do PDI e manter os documentos de apoio na elaboração do PDI disponíveis na página.	

Quadro 1 - Resumo das Estratégias Adotadas na Elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR

Percebe-se que na elaboração do PDI da UFPR seus gestores desenvolveram ações que viabilizaram a integração da instituição e comunidade universitária, tanto pelo meio digital como presencial talvez favoreça o processo de aprendizagem e desenvolvimento organizacional na instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo de investigar as estratégias adotadas para o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na UFPR. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa.

Na concepção de Matias-Pereira (2011) existem inúmeras soluções para o desenvolvimento de estratégias com vista à manutenção do conhecimento organizacional, entre outras ferramentas destacam-se: reuniões, debates, fóruns, editais, mapas do conhecimento, intranet, extranet, banco de dados, videoconferência, e outros.

As estratégias adotadas na elaboração do PDI (2012-2016) da UFPR mostraram que a instituição está preocupada com a gestão do conhecimento, com as decisões coletivas, com a maior participação possível da comunidade universitária no processo do PDI, de modo que buscou constantemente realizar ações com transparência, prezando a boa comunicação. As estratégias foram deliberadas pela Administração Central, que determinou os módulos, temas e unidades responsáveis, mostrando características formais no processo, as estratégias se mostraram flexíveis, participativas e dinâmicas.

Acredita-se que este estudo alcançou todos os objetivos estabelecidos, uma vez que tornou possível descrever e analisar as estratégias adotadas na elaboração do PDI na UFPR. O estudo permitiu visualizar novas estratégias e formas de implementá-las, no sentido de despertar nas IFES a utilização do PDI como uma ferramenta de gestão.

Como limitação deste estudo destaca-se que a conclusão dos dados coletados para este estudo não poderão ser generalizados além das organizações estudadas, limitando com isso a aplicação para outras organizações; e devido à natureza descritiva do estudo.

Recomenda-se, para estudos futuros, ampliar a pesquisa a outras IFES, de modo a se conhecer como se processa o PDI.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. **A universidade como organização complexa**. Revista de Negócios. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.
- ANSOFF, I. H.; Mc DONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª Ed, São Paulo, Atlas, 1993.
- ATHANÁZIO, M. M. **Processo de planejamento estratégico em universidade pública: o caso da Universidade Federal do Pará (UFPA)**. Dissertação de Mestrado. UFRN, 2010.
- BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. 21 ed., São Paulo: Editora Saraiva, 1999.
- _____, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, **Lei das diretrizes e bases da educação nacional** – LDBN. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm> Acesso em: set 2012.
- _____, Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Lei do sistema nacional de avaliação da educação superior** – SINAES. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm> acesso em jan 2012.
- COSTÁBILE, L. T., **Desenvolvimento de um plano estratégico em uma instituição de ensino superior**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2007.
- CASTRO, A. M. G. **Metodologia de PE das unidades do MCT/ Antônio Maria Gomes de Castro, Suzana Vale Lima, Jairo Eduardo Andrade**. Brasília, Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005.
- CHAVES, V. **Parceria público-privada na gestão da universidade pública brasileira**. Cadernos de Educação. FaE/PPGE/UFPel , Pelotas [33]: 311 - 324, 2009.
- DELGADO FILHO, A. B. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da proreitoria de desenvolvimento universitário da Unicamp**. 199f. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica/ Gestão da Qualidade Total – FEM, UFC, Campinas, São Paulo, 2004.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Práticas inovadoras de gestão nas áreas administrativas de planejamento das instituições federais de ensino superior**. Brasília, 2005.
- FINGER, A. P. **Gestão acadêmica**. (Org.). In: FINGER, A. P. Universidade: organização, planejamento e gestão. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FREITAS JÚNIOR, N. I. **Proposta de metodologia de planejamento estratégico considerando as dimensões do SINAES**. Dissertação de Mestrado em Administração. UFSM, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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/Brasil**. 262f. Porto Alegre, 2008. (Doutorado) Faculdade de Educação. PPGE/PUCRS, Porto Alegre, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Curso de administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCELINO, G. F. (Org.) **Gestão estratégica de universidades: a construção da FACE/Unb**. Brasília. Editora UnB, 2004.

MEC. **Ministério da Educação e Cultura**. Disponível em: <http://www.cpd.ufv.br/cpa/doc/pdi_sapiens.pdf> Acesso em: jan 2012.

_____, **Portaria nº300/2006 do MEC**. Disponível em: <<http://meclegis.mec.gov.br/documento/view/id/75>> Acesso em jan 2012.

_____, **Portaria nº 5.773/2006 do MEC**. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>> Acesso em: jan 2012.

MEYER JR, V. e LOPES, M.C. **Planejamento e estratégia: Um estudo de caso em Universidades Brasileiras**. XVII Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE. Itapema, 2004.

SAPIENS- **Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior**. Disponível em: < <http://www2.mec.gov.br/sapiens/>> Acesso em fev 2012.

SINAES - **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php/?id=12303&option=com_content&view=article> Acesso em 25 de fev 2012.

SOUZA, J. S. C. **Gestão universitária em instituições particulares: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão**. (Doutorado). 208 fl.– PPGEC. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação** – 1 ed, - 17. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Disponível em: <
<http://www.proplan.ufpr.br/home/index.php>> Acesso: em ago 2011 e fev 2012.

VERGARA, S. C.; **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.