

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO DESENVOLVIMENTO DO PDI DA UFSM

**STRATEGIES USED IN THE DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL
DEVELOPMENT PLAN THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA**

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 de Santa Maria (UFSM). Para realizar este estudo utilizou-se uma abordagem qualitativa por meio de estudo de caso. 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, realizada nos documentos PDI da UFSM. A pesquisa apontou que as estratégias desenvolvidas na elaboração do PDI (2011-2015) da UFSM, assinalaram para um modelo de planejamento participativo. Nesse modelo as decisões são coletivas, e se busca a maior participação possível de docentes, discentes, servidores e sociedade em geral. Portanto, o significado mais importante da atividade participativa está na forma de decisão, por ser mais do que uma atividade técnica, pode ser visto como um processo político vinculado à decisão da maioria. Este estudo alcançou todos os objetivos estabelecidos, uma vez que tornou possível descrever e analisar as estratégias adotadas na elaboração do PDI na UFSM, e ainda, permitiu visualizar novas estratégias e formas de implementá-las, no sentido de despertar nas IFESs a utilização do PDI como uma ferramenta de gestão.

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

ABSTRACT

This study investigated the strategies adopted for the preparation of the Institutional Development Plan at the Federal University of Santa Maria. To conduct this study used a qualitative approach through case study. This study made use of the triangulation with regard to the means of research and technical procedures adopted. This study used the documentary research, which was held in the documents the Institutional Development Plan at the Federal University of Santa Maria. The survey pointed out that the strategies developed in the preparation of the Institutional Development Plan (2011-2015) at Federal University of Santa Maria pointed to a model of participatory planning. In that model the decision are collective and seeks the greatest possible participation of teachers, students, servers and society in general. Therefore, at the participatory model the most important meaning concerns the form of decision, which is a political process that accepts the majority decision. This study achieved all goals set, since it became possible to describe and analyze the strategies adopted in the preparation of the Institutional Development Plan at the Federal University of Santa Maria, and also, allowed visualize new strategies and ways to implement them, towards awakening in Federal Higher Education Institutions using the Institutional Development Plan as a management tool.

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

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o ambiente das organizações da educação superior vem sofrendo várias modificações, tanto no âmbito de macroambiente, como no microambiente, tais mudanças influenciam em especial as Instituições Federais de Ensino Superior (IFESs) que têm como atividades fins o ensino, a pesquisa e a extensão, e ainda, são instituições públicas. Para melhor compreensão do que sejam essas modificações, torna-se necessário apresentar alguns aspectos da Educação Superior no Brasil.

Em 2004 ocorreram modificações no sistema de avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Pois, 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). A revisão apresentou no texto as orientações para as IES acerca de prazos, procedimentos e aditamento ao PDI. Assim, as modificações que surgiram mostram a importância documental do PDI, que aparece como condição ao credenciamento e credenciamento da IES.

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.

A partir do exposto, entende-se que a legislação influencia fortemente as IES mudarem seus posicionamentos e estilo de gerenciar suas atividades, e ainda, a determinação do PDI para algumas IES é visto como um instrumento de planejamento e de gestão, que contribui para o desenvolvimento institucional.

Dentro da perspectiva das particularidades das IFES emerge o desafio de fazer do PDI uma ferramenta gerencial eficiente, que proporcione atividades organizadas e planejadas, tornando um processo dinâmico e eficaz. As IFES precisam realizar planos que atendam as demandas da sociedade e refletir sobre práticas jurássicas que não apresentam mais a eficácia desejada. Na verdade, o ambiente promove a buscar de novos rumos dentro e fora do seu ambiente, por meio de mudanças planejadas nos campos acadêmicos e administrativos.

Diante de tais considerações este estudo investiga as estratégias adotadas para o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Nesse sentido, o presente estudo, busca contribuir para a superação da dificuldade da implementação do PE em unidades universitárias.

2. ESTRATÉGIA

O termo estratégia deriva da expressão grega “*strategos*”, surgiu em meados do século IV a.C, e significa “a arte do general”. Na época napoleônica a estratégia referia-se à arte e à ciência de dirigir forças militares durante o conflito, e após essa época o significado tomou dimensão sendo incorporado em contexto amplo conforme (TAVARES, 2007).

Nos anos de 1960 o conceito de estratégia se disseminou no meio empresarial com a ideia associada ao conceito de planejamento. De acordo com Chandler (1962, p.13) “estratégia é a determinação de metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e

a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”, esse conceito remete a ideia daquilo que a organização pretende ser.

Na década de 70 a estratégia ampliou sua concepção, incluindo os ambientes interno e externo. De acordo com Katz (1970) a estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual e futura.

No final da década 80, surgiu nas organizações a preocupação em como articular os recursos com vista a atingir os objetivos propostos de modo sustentável. Assim, a concepção da estratégia foi vista como o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determinam e revelam a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programas de ações e prioridades na afetação de recursos conforme (HAX e MAJLUF, 1988).

Também, houve nessa época estratégia passou a consistir na escolha de mercados e clientes que a empresa deseja atender, criando uma posição defensável frente às forças competitivas, de modo que “a estratégia é uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (PORTER, 1996, p.68).

Na década de 90 foram introduzidos conceitos relacionados à determinação de objetivos, planos de ações e outros voltados ao pensamento estratégico e posicionamento no ambiente. Para Certo e Peter (1993, p. 17) a estratégia é como “[...] um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”.

No ano de 2000, a estratégia se consolida como um conjunto de atividades necessárias para atingir objetivos ou resultados.

Existem algumas áreas gerais de concordância nos conceitos de estratégia no que diz respeito à sua natureza, são as seguintes: a estratégia está ligada tanto à organização quanto ao ambiente; a essência da estratégia é complexa; a estratégia envolve questões de conteúdo e de processo de acordo com (MINTZBERG et al, 2000).

Assim, a formulação de estratégias implica em determinar cursos de ação para alcançar objetivos, isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances da organização atingir suas metas (CERTO, 2003). Esse processo exige de seus gestores o conhecimento e a utilização de técnicas que permitam administrá-las e conduzi-las estrategicamente, de forma contínua, a fim de manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente (CERTO e PETER, 2005).

Por fim, Matias-Pereira (2011) afirma que são inúmeras as definições do conceito de estratégia, embora existam divergências quanto à concepção de organização e o seu funcionamento, além disso, nos aspectos que dizem respeito a conceito, conteúdo e aos processos de formação da estratégia. Porém, muitos conceitos possuem similaridades no que diz respeito que a estratégia é complexa, afeta o funcionamento da organização, envolve questões relativas ao caminho determinado, existe em níveis diferentes da organização e envolve um exercício de definição de conceitos e análise da realidade. É esta a orientação adotada nesse trabalho.

2.1 Planejamento Estratégico (PE)

O PE 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. Porém, com a transição das fases do PE observou-se que a obediência aos pontos fortes tradicionais proporcionava obstáculos e uma limitação à ação estratégica da empresa (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

No parecer de Oliveira (2008, p.17), “o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Entende-se que o PE baseia-se em definir os objetivos e as metas da organização, e onde direcionar seus recursos para atingi-las. O planejamento possibilita para a organização a otimização de tempo, recursos, custos e benefícios no alcance dos objetivos (ATHANÁZIO, 2010).

Destaca Matias-Pereira (2010) que são vários os benéficos que o PE proporciona para as organizações, entre eles, elevam a eficiência, eficácia e efetividade da organização; contribuem para organizar as operações; aumentam a racionalidade das decisões; e reduzem os riscos, de modo que aumenta as possibilidades de alcançar os objetivos propostos pela organização.

O PE é concebido como uma técnica administrativa, por meio da qual é analisado o ambiente de uma organização, criando a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, a partir desta consciência, estabelecimento do propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN e ALMEIDA, 2007).

Os conceitos abordados de PE mostram similaridade em alguns aspectos, pois envolvem as seguintes características: definição da visão e missão; análise do ambiente; estabelecimento de objetivos e metas; formação de estratégias e ações estratégicas; criação de indicadores para o acompanhamento dos objetivos e metas. Para Certo (2003) essas características correspondem aos três estágios clássicos do PE: formulação, implementação e controle das estratégias.

A formulação e implementação de estratégia, de modo que a formulação da estratégia está vinculada à visão e missão, e condicionada a diferentes níveis de compreensão da sua realidade externa e interna, sendo que a compreensão diferenciara suas ações. Quanto à implementação corresponde a uma análise profunda sobre opções estratégicas, na qual implica na escolha da estratégia mais apropriada ao tempo, custos, recursos e riscos, de maneira a ser implementada pela organização (TAVARES, 2007).

Na concepção de Certo e Peter (1993) a formulação representa a determinação dos cursos de ação para que se alcancem os objetivos estratégicos, dando origem a um plano de ações. A avaliação é a forma de medir a efetividade das ações e de identificar o impacto das decisões afeitas ao processo. Geralmente a avaliação permite verificar as causas ou hipóteses do distanciamento entre a meta estipulada e sua realização, e ainda, indica as bases e a direção da intervenção (TAVARES, 2007).

Na verdade o PE consiste em definir os objetivos que devem ser alcançados, as atividades que devem ser executadas e os recursos que devem ser utilizados, a fim de que todos os propósitos de uma instituição sejam realmente alcançados (COSTÁBILE, 2007). O PE “é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se crie uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)” (ALMEIDA, 2009, p.13).

Portanto, na maioria das vezes as organizações não conseguem se adaptarem ao ambiente devido à velocidade e o ritmo que exige, desta forma é necessário recorrerem ao PE.

2.2 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 PDI. 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.

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 sequenciais 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 conforme (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” de acordo com (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. MÉTODO DE PESQUISA

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, conforme (VERGARA, 2006 e GIL, 1999).

A pesquisa foi realizada em documentos internos da UFSM 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 Santa Maria (UFSM).

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 às limitações, são destacadas as mais importantes da pesquisa: o estudo está limitado a duas IFES; a conclusão e os 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.

3.1 Instituição pesquisada

A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação (UFSM, 2012).

A Instituição possui dez Unidades universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM – CESNORS, e UDESSM - Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins/RS. Da estrutura da Universidade, fazem parte também três Escolas de Ensino Médio e Tecnológico: Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (UFSM, 2012).

De acordo com o art. 9º, do Estatuto da UFSM (2011) a administração e a coordenação das atividades da UFSM far-se-á em três níveis: (i) Superior, composto pela Reitoria e Conselhos Superiores; (ii) Intermediário, composto pelas Unidades e Órgãos Suplementares; e (iii) Inferior, composto pelos Departamentos.

As coordenadorias que este estudo investigou foram a Coordenadoria de Planejamento Informacional (COPLIN) e a Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional (COPLAI) da UFSM.

4. RESULTADOS

4.1 ESTRATÉGIAS ADOTADAS NO PDI (2011-2015)/UFSM

As estratégias adotadas para elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM foram definidas pela Equipe da PROPLAN, de acordo com as orientações e necessidades apontadas pela Reitoria. Assim, o processo de elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM foi realizado em três fases:

- 1º) Busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES;
- 2º) Sensibilização da comunidade universitária; e
- 3º) Processo de elaboração do documento do PDI.

No entendimento de Costa (2006, p. 201) para um bom planejamento a organização “deve fazer uma seleção criteriosa dos itens buscando aqueles que realmente façam sentido para sua realidade e para a profundidade do exercício realizado”. Assim, as fases determinam como o processo decorrerá na instituição,

A 1ª Fase do PDI (2011-2015)/UFSM: Busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IFES. Essa fase do PDI concentrou esforços em atividades que envolveram a participação da Pró-reitora Adjunta da UFSM, a equipe da PROPLAN, CPD, TAE e COPLIN.

A 2ª Fase do PDI (2011-2015)/UFSM: Sensibilização da comunidade universitária. As estratégias adotadas desta fase do PDI apresentavam a finalidade sensibilizar a comunidade universitária. Pretendia-se buscar a participação de diversos segmentos da comunidade universitária e sociedade. Assim, foram desempenhadas várias ações que ampliaram o diálogo e a integração com a comunidade, tornando o processo participativo.

A 3ª Fase processo de elaboração do documento do PDI (2011-2015)/UFSM. As estratégias empregadas para elaboração desta fase do PDI visavam consultar a comunidade universitária e a comunidade externa, sobre a filosofia institucional, discutir a metodologia de elaboração do PDI, o conteúdo e a estrutura do documento e incorporação das sugestões da comunidade, por meio da análise dos Planos de Ação enviados pelas Comissões Setoriais, e ao mesmo tempo, fortalecer a Autoavaliação como retroalimentação do processo de planejamento.

Considerando os aspectos abordados sobre as estratégias adotadas na elaboração do PDI(2011-2015)/UFSM, elaborou-se o Quadro 01, a seguir, como um modo de resumir e destacar os aspectos mais importantes desse estudo.

Estratégias Adotadas na Elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM	
1ª fase: busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES.	Finalidade: compartilhar as experiências e analisar os PDIs de IFES, por meio de seminários, painéis e visitas técnicas em IES.
As estratégias adotadas na 1ª fase proporcionou para instituição uma mensuração mais segura com eficiência, ainda, deu condições de tomar decisões acertadas com relação à melhor estratégia a ser seguida nas ações de desenvolvimento do PDI, merece destaque porque trouxe a questão da aprendizagem organizacional.	
2ª fase: sensibilização da comunidade universitária	Finalidade: buscar a participação de diversos segmentos da comunidade universitária e sociedade, por meio de ações, como seminários, reuniões, fóruns e convite a comunidade universitária.
As estratégias adotadas na 2ª fase geraram informações sobre a realidade da instituição e realmente tornaram um processo transparente e participativo. O convite à comunidade universitária por diversos meios de comunicação desafiou a equipe, porque teve que sensibilizá-los e motivá-los a participar do processo de gestão. Esta fase deu a oportunidade da comunidade universitária ter diferentes visões de um mesmo problema em função dos interesses, necessidades e expectativas sobre um mesmo tema compartilhado com outras IES.	
3ª fase processo de elaboração do documento do PDI	Finalidade: direcionar as estratégias para consulta à comunidade universitária e à comunidade externa, de modo que obteve informações importantes na construção dos pilares sustentadores da proposta do PDI.
As estratégias adotadas na 3ª fase criaram mecanismos que facilitassem a participação da comunidade universitária, assim, promoveu a oportunidade de agregar conhecimento e compartilhar experiências das IES convidadas.	
<u>Formulário disponibilizado na página da Pró-Reitoria de Planejamento:</u> visava consultar a comunidade universitária e a comunidade externa, para as contribuições referentes à consolidação da filosofia institucional e os eixos norteadores.	
<u>As reuniões com os diretores de Unidades Universitárias, Gestores e Pró-Reitorias:</u> objetivo foi discutir a metodologia de elaboração do PDI, prestar esclarecimentos e buscar sugestões para o processo de elaboração do PDI.	
<u>Seminário do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM:</u> Palestras com representantes da UFRGS, UFPR e UNIPAMPA.	

Estratégias Adotadas na Elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM

Integração com a Autoavaliação Institucional: Tratou da incorporação das propostas de desenvolvimento institucional das unidades e pró-reitorias. As estratégias foram atividades que garantiram a comunidade universitária uma ampla compreensão sobre a realidade da Instituição.

Redação do documento base e consolidação por parte dos gestores: Contou com a participação e apoio dos gestores e profissionais conhecedores das especificidades de cada área de atuação da Instituição.

Quadro 01 - Resumo das Estratégias Adotadas na Elaboração do PDI (2011-2015)/UFSM

Portanto, os dados da pesquisa foram descritos, analisados, discutidos e interpretados à luz do referencial teórico proposto para o estudo, de maneira a destacar os resultados da pesquisa.

5. CONCLUSÃO

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

A estratégia pode ser entendida como uma força que está entre a organização e o seu meio envolvente, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente conforme (MINTZBERG, 2000).

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 no PDI (2011-2015)/UFSM 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 busca constantemente realizar ações com transparência, prezando a boa comunicação.

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 UFSM. O estudo permitiu visualizar novas estratégias e formas de implementá-las, no sentido de despertar nas IFESs 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

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANSOFF, H. I. ; McDONNEL, E.J. **Implantando a administração estratégica.** 2.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.
- 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.
- CERTO, S. S. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G.L.Rosa, Ludmila Teixeira Lima; revisão técnica José Antonio Dermengi Rios; - 9.ed.- São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CERTO, S. S.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- _____, **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2º Edição. Editora Pearson, São Paulo, 2005.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- 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.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo. Atlas, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAX, A. C.; N. S. MAJLUF, "The concept of strategy and strategy formation process", Interfaces, vol.18, no.3, p. 99-109. 1988.
- KATZ, R. L., **Cases and concepts in corporate strategy**, Prentice-Hall Inc., New Jersey. 1970.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____, Curso de administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2011.
- 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.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- 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.
- PORTER, M. E, **Estratégia competitiva-técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, Editora Campus, Lda., trad. 1986, 1980.
- 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.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** São Paulo, Atlas, 2. ed. 2007.

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

UFSM - **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA.** UFSM Disponível em: <<http://www.ufsm.br/>> Acesso em jun. 2012.

_____. PDI Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/>> Acesso: set 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.