

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL

GUSTAVO FRAILE SORDI

**AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO**

DOURADOS - MS

2019

GUSTAVO FRAILE SORDI

**AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Rosemar José Hall

DOURADOS – MS

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S713a Sordi, Gustavo Fraile

AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL COMO INSTRUMENTO DE
GESTÃO [recurso eletrônico] / Gustavo Fraile Sordi. -- 2019.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Rosemar José Hall.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados,
2019.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Plano de Desenvolvimento Institucional. 2. IES. 3. Planejamento Estratégico. 4. Gestão. I.
Hall, Rosemar José. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



UFGD

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL DE MESTRADO APRESENTADA POR **GUSTAVO FRAILE SORDI**, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos dois dias do mês de outubro de dois mil e dezenove, às 09 horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Trabalho de Conclusão Final de Mestrado intitulada "AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO", apresentada pelo mestrando **Gustavo Fraile Sordi**, do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Rosemar José Hall/UFGD (presidente - orientador), Prof. Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos/UFGD (membro titular - interno), Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva/UFMS (membro titular - externo) e Prof.^a Dr.^a Érika Kaneta Ferri/UEMS (membro do mercado). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer o candidato e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação do Trabalho de Conclusão Final. Após o candidato ter apresentado o seu Trabalho de Conclusão Final, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado APROVADO, fazendo jus ao título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Os membros da banca abaixo assinados atestam que o Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva e a Prof.^a Dr.^a Érika Kaneta Ferri participaram de forma remota desta defesa de dissertação, considerando o candidato APROVADO. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados, 02 de outubro de 2019.

Prof. Dr. Rosemar José Hall MJH

Prof. Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos P. Vasconcelos

Prof.^a Dr.^a Érika Kaneta Ferri _____ (Participação Remota)

Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva _____ (Participação Remota)

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

ATA HOMOLOGADA EM: ___/___/___, PELA PROPP/ UFGD.

Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa
Assinatura e Carimbo



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAPI
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE
DEFESA DE MESTRADO/ UFGD**

Às 09h do dia 02/10/2019, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa de Dissertação do candidato **Gustavo Fraile Sordi**, do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pelo candidato, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que o candidato pode ser considerado: aprovado.

Atenciosamente,

Prof.^a Dr.^a Erika Kaneta Ferri
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul/UEMS



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL - PROFIAP
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE
DEFESA DE MESTRADO/ UFGD**

Às 09h do dia 02/10/2019, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa de Dissertação do candidato **Gustavo Fraile Sordi**, do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pelo candidato, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que o candidato pode ser considerado: APROVADO.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/UFMS

Aos meus pais, que não mediram esforços para proporcionar as condições e oportunidades que fizeram seus filhos o que são.

À Thaís, pelo companheirismo e partilha de nossa caminhada.

AGRADECIMENTOS

À minha família e amigos, por de diversas formas contribuírem para este feito e para o que sou.

Ao meu orientador, pelas instruções, pela paciência e por sempre estar disposto a ajudar.

Agradeço aos membros da banca de qualificação e de defesa, Profa. Dra. Érika Kaneta Ferri, Prof. Dr. Marco Antonio Costa da Silva e Prof. Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos, pelas contribuições e consequentes reflexões.

A todos os membros do programa, docentes, discentes e técnicos administrativos, por partilharem conhecimentos, experiências e momentos.

À UEMS, por proporcionar as condições para que seus colaboradores possam desenvolver-se nos âmbitos pessoal e profissional.

Agradeço à UFGD, onde efetuei minha graduação, e que nesta etapa oportunizou-me avançar ainda mais em meus estudos.

Ao programa PROFIAP, à CAPES e à ANDIFES, por oferecerem à sociedade um curso tão importante para o futuro da mesma.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para este resultado.

“Ubi dubium ibi libertas: onde há dúvida, há liberdade”.

Provérbio latino

Citado por Carl Sagan

RESUMO

A partir da instituição do SINAES, o Plano de Desenvolvimento institucional (PDI) adquiriu um papel de destaque no contexto das IES, tanto por seu conteúdo obrigatório, quanto por suas possibilidades. Elaborado para um período de 5 anos, o PDI é um documento que identifica a IES no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. Por suas características e conteúdo obrigatório, o PDI pode ser uma ferramenta de gestão fundamental para as IES. Na busca sobre o assunto na literatura, observou-se que o PDI muitas vezes se apresentava apenas como uma exigência burocrática atendida pelas universidades. Neste contexto, a presente pesquisa tratou sobre o tema e analisou o contexto do PDI em uma instituição em específico: a UEMS. Além disso, teve como objetivo geral propor ações para que o PDI da UEMS se torne mais efetivo em seu contexto institucional. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa constituiu-se como descritiva, bibliográfica e documental, e sua abordagem é qualitativa. Os resultados indicaram que: o PDI é o referencial para todas as atividades da UEMS; é denominado por seus elaboradores como o planejamento estratégico (PE) da instituição; e que, ao longo do tempo, o documento evoluiu de um aspecto burocrático à uma busca por representar o PE institucional. No entanto, de acordo com os pressupostos adotados, são necessárias melhorias em relação a seu conteúdo e em seu processo de construção. Além disso, também foi observado um nível indesejado de desconhecimento da comunidade acadêmica em relação ao PDI.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional, IES, Planejamento Estratégico, Gestão.

ABSTRACT

Through the institution of SINAES, the Institutional Development Plan (IDP) has acquired a prominent role in the context of the Higher Education Institution (HEI), both for its mandatory content and its possibilities. Elaborated for a period of 5 years, the IDP is a document that identifies the HEI regarding to its work philosophy, its mission, the pedagogical guidelines that guide its actions, its organizational structure and the academic activities that it pursues develops or intends to develop. Due to its characteristics and mandatory content, the IDP can be a fundamental management tool for the HEI. In a search for the subject in the literature, it was observed that the IDP often presented itself only as a bureaucratic requirement met by universities. In this context, the present research dealt with the and analyzed the context of the IDP in a specific institution: UEMS. In addition, its general objective was to propose actions to make UEMS's IDP more effective in its institutional context. From the methodological point of view, the research is descriptive, bibliographical and documentary, and its approach is qualitative. The results indicated that: the IDP is the reference for all UEMS activities; is called by its makers as the strategic planning (SP) of the institution; and that over time the document has evolved from a bureaucratic aspect to a quest to represent the institutional SP. However, according to the assumptions adopted, improvements are required regarding its content and its construction process. In addition, an undesirable level of lack of knowledge of the academic community about the IDP was also observed.

Keywords: Institutional Development Plan, Higher Education Institution, Strategic Planning, Management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percepção da comunidade acadêmica quanto à utilização dos resultados da autoavaliação no planejamento e ações da UEMS	49
Gráfico 2 – Total de registros quanto ao nível de conhecimento do PDI.....	51
Gráfico 3 – Média do nível de conhecimento do PDI por categoria	51
Gráfico 4 – Total de registros quanto ao nível de conhecimento dos relatórios do PDI.....	52
Gráfico 5 – Média do nível de conhecimento dos relatórios do PDI por categoria	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Eixos temáticos essenciais do PDI	23
Quadro 2 – Grau de conhecimento dos TAs em relação ao PDI da UEMS	41
Quadro 3 – Percepção das categorias quanto a participação de todos os segmentos na elaboração do PDI 2009-2013 da UEMS	44
Quadro 4 – Grau de conhecimento das categorias a respeito do PDI 2009-2013 da UEMS ...	45
Quadro 5 – Grau de conhecimento do PDI pelas categorias	47
Quadro 6 – Histórico comparativo do grau de conhecimento sobre o PDI.....	54
Quadro 7 – Histórico das análises da CPA sobre a efetividade do planejamento da instituição	56
Quadro 8 – Sugestões de melhorias ao longo dos ciclos de autoavaliação	58
Quadro 9 – Roteiro de verificação do conteúdo demandado ao PDI 2009-2013	61
Quadro 10 – Roteiro de verificação do conteúdo demandado ao PDI 2014-2018.....	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APB	Administração Pública Burocrática
APG	Administração Pública Gerencial
CEA	Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior
CEE	Conselho Estadual de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
DPAI	Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional
EAD	Educação à Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IES	Instituições de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PEP	Planejamento Estratégico Participativo
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
SAPIEnS	Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior
SI	Sistemas de Informações
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SWOT	Análise das Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades
TA	Técnico Administrativo
UEMS	Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UNEMAT	Universidade Estadual de Mato Grosso
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UU	Unidade Universitária

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 ABORDAGENS TEÓRICAS	17
2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	17
2.2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	20
2.2.1 PDI: forma e conteúdo	22
2.3 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	26
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	28
2.4.1 Métodos para o PE	29
2.4.2 Planejamento Estratégico nas IES	30
2.5 OBJETO DO ESTUDO: A UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL	33
2.5.1 O PDI no contexto da UEMS	34
2.5.1.1 A CPA	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 TIPO DE PESQUISA	36
3.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	36
3.3 PARÂMETROS DE ANÁLISE ADOTADOS	37
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	38
4.1 A AUTOAVALIAÇÃO NA UEMS	40
4.1.1 O Relatório CPA 2004-2006	40
4.1.2 O Relatório CPA 2007-2009	42
4.1.3 O Relatório CPA 2009-2012	43
4.1.4 O Relatório CPA 2012-2015	47
4.1.5 O Relatório CPA 2016-2018	48
4.1.6 A percepção da comunidade acadêmica sobre o PDI 2014-2018	50
4.1.7 Resumo dos dados das autoavaliações	53
4.1.7.1 O grau de conhecimento sobre o PDI	53
4.1.7.2 Adequação/efetividade do planejamento da instituição	55
4.1.7.3 Sugestões de melhorias	57
4.2 OS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UEMS	59
4.2.1 O PDI 2002-2007	59
4.2.2 O PDI 2008	59
4.2.3 O PDI 2009-2013	60
4.2.4 O PDI 2014-2018	62
4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÕES FINAIS	65
4.3.1 Quanto ao processo de construção dos PDIs	65
4.3.2 Quanto à adequação do PDI às disposições legais	67
5 PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DO USO DO PDI	71
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
7 REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

Em 14 de abril de 2004, por meio da Lei nº 10.861, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O SINAES, de acordo com o parágrafo 1º da referida lei, tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão de sua oferta, o aumento permanente de sua eficácia institucional e efetividade acadêmica social, além da promoção dos compromissos e da responsabilidade social das Instituições de Ensino Superior (IES).

A partir da edição da “Lei do SINAES” o Ministério da Educação (MEC) iniciou um processo de revisões de atribuições e competências e, neste contexto, constatou-se a necessidade de introduzir como parte integrante do processo avaliativo das IES o seu Planejamento Estratégico (PE), sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (BRASIL, 2007).

Ainda que o documento “Plano de Desenvolvimento Institucional – Diretrizes para Elaboração” aborde o PDI como o PE da instituição, o termo PE não necessariamente está presente nas diversas legislações relacionadas à matéria. No entanto, apesar de alguma discussão, em geral o documento é tratado pela literatura da área como um instrumento para o planejamento estratégico ou, ao menos, para o planejamento e/ou a gestão institucional. Esta relação pode ser observada em pesquisas como os de Dal Magro e Rausch (2012), Mizael et al. (2013), Parente e Junior (2015) e Segenreich (2005).

Embora sua origem remeta ao ano de 2001, através do Decreto nº 3860 de 9 de julho, foi no contexto da criação do SINAES e nos anos subsequentes que o PDI veio a adquirir um papel de destaque. O PDI foi definido, então, como um documento obrigatório, elaborado para um período de 5 anos, que identifica a IES no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. O documento é apresentado pelo interessado ao MEC na forma de um novo processo ao solicitar o credenciamento ou credenciamento de IES, a autorização de cursos superiores, o credenciamento de Instituição para a oferta de ensino a distância e a autorização de cursos fora da sede para a universidade (BRASIL, 2007).

As determinações sobre o seu conteúdo se não abordam todas as características de um processo de PE, tratam de muitas destas, e isso não acontece por acaso. O PE surgiu no contexto empresarial como uma alternativa aos planejamentos tradicionais para o enfrentamento dos desafios inerentes ao cenário de um ambiente cada vez mais complexo e de rápidas mudanças

socioeconômicas (PARENTE, 2003). Ao longo das últimas décadas, por conta dos desafios inerentes à evolução deste cenário, além dos possíveis benefícios de sua utilização, o PE passou a ser utilizado/indicado também no âmbito das instituições educacionais (MEYER JR., SERMANN E MANGOLIM, 2004; PARENTE, 2003). Assim, o conteúdo demandado ao PDI emerge de uma identificação quanto a necessidade de mudanças das práticas organizacionais para a sobrevivência e/ou evolução das IES em tais cenários, além de ser parte integrante dos meios necessários ao atingimento dos objetivos nacionais da educação superior e, conseqüentemente, do próprio SINAES.

O PDI assume, então, um papel importante no contexto da IES, tanto por suas funções legais quanto pela possibilidade de servir como base ou ser o próprio planejamento da instituição.

Ao buscar-se sobre como o assunto é tratado na literatura acadêmica brasileira, a investigação preliminar deste trabalho indicou que, em geral, as pesquisas relacionadas ao PDI caracterizam-se pelo: estudo do desenvolvimento de um PDI; a análise da adequação do PDI aos eixos propostos pelo MEC; a relação entre a avaliação institucional e o PDI; o PDI como ferramenta de gestão/planejamento/planejamento estratégico; além de análises específicas sobre a execução/cumprimento das metas e propostas de um PDI específico.

Em meio a esta conjuntura, trabalhos como os de Mizael et al. (2013), Dal Magro e Rausch (2012) e Griboski, Peixoto e Hora (2018), ao abordarem os PDIs de algumas IES, divulgam questões como: o PDI ainda é utilizado apenas para exigências burocráticas; o PDI não atende a todos os requisitos básicos exigidos pelo MEC; o PDI com reduzida importância no processo avaliativo e na gestão das IES em relação ao Índice Geral de Cursos (IGC) e Conceito Preliminar de Curso (CPC).

Por outro lado, pesquisas como as de Silva et al. (2014), Silva et al. (2013) e Mello et al. (2013) identificaram que, apesar de algumas dificuldades, o PDI apresenta boa relação com a gestão e/ou planejamento institucional nas IES objeto de estudo.

Todo este contexto e a importância, as características, as finalidades e as possibilidades do PDI podem despertar diversas questões. Da relação do PDI com a avaliação institucional, de sua função de credenciamento, da possibilidade de servir como instrumento de gestão e/ou planejamento e, ainda, do cenário de desenvolvimento de um novo PDI de uma universidade em específico é que se emerge a questão problema desta pesquisa: Qual papel o PDI da UEMS assume em seu contexto institucional?

Assim, a presente investigação utiliza-se do PDI da Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul (UEMS) como objeto de estudo e tem o objetivo geral de propor ações para torná-lo mais efetivo em seu contexto institucional.

Para o alcance deste resultado, tem-se como objetivos específicos:

1. Levantar as disposições legais obrigatórias e sugestões de conteúdo do PDI no contexto das IES;
2. Verificar a adequação do PDI da UEMS às disposições legais que o competem, tanto em sua composição quanto na forma em que é construído;
3. Levantar as informações disponibilizadas pela CPA da UEMS com relação ao PDI e verificar a sua relação com o planejamento da instituição; e
4. Verificar, através dos documentos disponíveis, a percepção da comunidade acadêmica em relação ao PDI da UEMS.

2 ABORDAGENS TEÓRICAS

Este tópico aborda os principais conceitos, temas e legislações que dão suporte à pesquisa. Discorre-se sobre a administração pública no Brasil, sobre o PDI, o PE e, por fim, sobre a UEMS e sua contextualização no assunto.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A história da administração pública no Brasil é comumente dividida em três períodos ou modelos básicos de administração: o período, ou modelo, patrimonialista, o burocrático e o gerencial (KLERING, PORSSE e GUADAGNIN, 2010; BRESSER-PEREIRA, 2001a).

Estes três períodos, de acordo com Bresser-Pereira (2001a), correspondem aos anos de 1821 a 1930, 1930 a 1990 e de 1990 em diante, respectivamente. No entanto, apesar da identificação de tais intervalos, não houve uma ruptura completa na transição entre cada um destes paradigmas (KLERING, PORSSE E GUADAGNIN, 2010).

O modelo de uma administração pública patrimonialista é caracterizado por uma indefinição entre o que é público e o que é privado. Ainda em meados de 1900, o Estado brasileiro é um Estado oligárquico, onde uma pequena elite de senhores de terra e políticos patrimonialistas dominavam amplamente o país (BRESSER-PEREIRA, 2001a). O nepotismo e a corrupção eram características marcantes nesse período, as decisões não eram racionais-legais, havia um complexo sistema de agregados e clientes em torno de si (dos burocratas), sustentado pelo Estado, além de que não era fácil a distinção entre o público e o privado pelos ocupantes de cargos públicos formados em tal ambiente (KLERING, PORSSE e GUADAGNIN, 2010; BRESSER-PEREIRA, 2001a).

Em contraposição ao patrimonialismo, surge a administração pública burocrática (APB). Embora difundido desde o século XVI nas administrações públicas, o modelo burocrático é atribuído ao sociólogo alemão Max Weber, porque este analisou e sintetizou suas principais características (SECHI, 2009). Ainda segundo o autor, o modelo burocrático weberiano desfrutou de notável disseminação nas administrações públicas ao longo do século XX em todo o planeta, e apresenta três características principais: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

Estas três características, conforme Sechi (2009, p. 351), derivam-se do axioma fundamental de que, neste modelo, o “poder emana das normas, das instituições formais, e não

do perfil carismático ou da tradição”, a autoridade racional-legal é a fonte de poder dentro das organizações burocráticas. Além disso, o autor expõe que:

- a) A formalidade impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, a configuração de uma hierarquia administrativa, o registro escrito dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas;
- b) A impessoalidade prescreve que a relação entre os membros da organização e entre a organização e o ambiente externo baseia-se em funções e linhas de autoridades claras. Além disso, implica que as posições hierárquicas pertencem à organização, e não às pessoas que as ocupam; e
- c) O profissionalismo está intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções/cargos são atribuídas através de uma competição justa na qual os postulantes devem mostrar suas capacidades técnicas e de conhecimento. Têm-se como ideal a criação de uma hierarquia de competências com base na meritocracia, além disso, outras características derivadas do profissionalismo são a separação entre a propriedade pública e privada, trabalho remunerado, divisão racional das tarefas e separação dos ambientes de vida e trabalho.

O modelo burocrático weberiano “ataca”, então, as características de um Estado ou administração patrimonialista. No Brasil, a utilização de suas práticas deu-se no contexto da reforma administrativa empreendida durante o primeiro governo Vargas, no ano de 1936 (KLERING, PORSSE e GUADAGNIN, 2010; BRESSER-PEREIRA, 2001a).

Apesar dos avanços da utilização do modelo burocrático, Bresser-Pereira (2001b) expõe que, ao longo do século XX, quando o Estado ampliou seu papel social e econômico, o controle hierárquico e formalista/legal sobre os procedimentos adotados pela APB provou ser inadequado, sendo uma estratégia que poderia evitar a corrupção e o nepotismo, mas que apresentava-se como cara, lenta e ineficiente.

Neste mesmo sentido, Klering, Porsse e Guadagnin (2010) citam que devido às inadequações do modelo burocrático que vigorava no Brasil desde meados da década de 1930, a APB sofreu sucessivas tentativas de reformas, que apresentavam características de uma nova forma de administração: a administração pública gerencial (APG).

A APG surge como resposta ao modelo burocrático, em um novo contexto de desafios impostos pela expansão das funções do Estado, do aumento do desenvolvimento tecnológico e

da globalização da economia mundial (KLERING, PORSSE E GUADAGNIN, 2010). É “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECHI, 2009, p. 354).

De acordo com Bresser-Pereira (2001b), algumas características básicas definem a APG: é orientada para o cidadão; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau (ainda que limitado) de confiança; serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; utiliza-se de contratos de gestão quando na função de controle sobre os órgãos descentralizados. Além disso, o autor afirma que a burocracia se concentra nos processos, sem considerar a ineficiência envolvida, pois acredita que este seja o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção. Os controles são preventivos. Em contrapartida, a APG assume que se deve combater o nepotismo e a corrupção, mas de uma forma menos rígida, com um foco no controle por meio de resultados.

Dessa forma, conforme Klering, Porsse e Guadagnin (2010, p. 7), “são definidas metas para cada órgão, outorga-se maior autonomia na gestão dos recursos, e passa-se a instituir, *a posteriori*, o controle dos resultados alcançados”. Outrossim, “são valorizados, também, aspectos de transparência e participação dos cidadãos”.

Em suma, a APG surge, dentre outras questões, da observação da ineficiência da APB frente às novas atribuições do Estado, dos desafios decorrentes de um mundo globalizado e de um contexto de rápidas mudanças. A utilização de tais práticas gerenciais, importadas dos avanços práticos e teóricos ocorridos no século XX na iniciativa privada (na administração de empresas), mas adaptadas ao contexto público, onde a atividade fim não é a obtenção de lucros, buscavam a obtenção de melhores resultados pela “máquina pública”, otimizando a utilização dos recursos, tanto por uma melhoria da eficiência da administração em si, quanto, principalmente, pelas questões de aumento das atribuições do Estado, e pelas crises enfrentadas e a consequente diminuição do recursos disponíveis (BRESSER-PEREIRA, 2001a). Assim, “a eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir os custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se primordial” (KLERING, PORSSE E GUADAGNIN, 2010, p. 7).

Por fim, apesar das tentativas de reformas sofridas pela APB a partir da década de 1930, foi no ano de 1995, com uma nova reforma administrativa do Estado, que a APG foi proposta e começou a ser implementada no contexto brasileiro.

A educação superior no contexto gerencial

Nas últimas três décadas, medidas ou políticas visando o aumento da oferta e da qualidade da educação superior também foram sendo desenvolvidas. Destaca-se, aqui, a instituição do SINAES, que, através de suas competências, buscou garantir a utilização de práticas administrativas visando a elevação da qualidade de educação superior, assim como a potencialização da eficácia e efetividade das atividades das IES.

As determinações e instruções direcionadas às IES, especificamente em relação ao PDI, plano/documento que adquiriu maior relevância a partir da instituição do SINAES, emergem, também, como já relatado, de uma identificação quanto a necessidade de mudanças das práticas organizacionais visando a sobrevivência e/ou evolução das IES no cenário de rápidas e intensas mudanças socioeconômicas, políticas e ambientais.

O PDI constitui-se no tema central desta pesquisa, e é tratado nas seções subsequentes.

2.2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Ao definir, entre outras questões, que as atribuições de credenciamento e avaliação institucional do ensino superior competem à União, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 - ensejou a futura criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BRASIL, 2004; SEGENREICH, 2005).

O SINAES foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e de acordo com o parágrafo 1º desta legislação, tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação de sua democratização, o aumento permanente de sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e a promoção da responsabilidade social das IES, através da “valorização de sua missão, da promoção de valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional” (BRASIL, 2004).

No arcabouço das determinações e finalidades em relação ao processo avaliativo das IES, a Lei nº 10.861, em seu artigo 3º, trata de forma inicial sobre as dimensões institucionais obrigatórias a serem consideradas nas avaliações. Dentre elas, a missão e o PDI.

O PDI foi, então, definido como um documento elaborado para um período de cinco anos, que identifica a IES quanto à sua filosofia de trabalho, à sua missão, às suas diretrizes pedagógicas, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver (BRASIL, 2007).

Embora sua mais destacada importância deu-se a partir da instituição do SINAES em 2004, o PDI tem suas raízes na LDB, também em decorrência das atribuições de credenciamento e avaliação institucional das IES à união - por meio do MEC. Tais atribuições, entretanto, só vieram a ter seu detalhamento operacional regulamentado em 9 de julho de 2001, pelo Decreto nº 3860, que - entre outras disposições - introduziu a figura do PDI como um dos elementos de credenciamento e avaliação institucional das IES (SEGENREICH, 2005).

Nos meses subsequentes ao decreto, determinações sobre a natureza, a finalidade e o referencial para construção do PDI o fizeram variar entre um referente para a avaliação institucional (seus princípios iniciais) e um documento burocrático para credenciamento (SEGENREICH, 2005). Tal enfoque se deu através da Resolução 10/2002 do Conselho Nacional de Educação (CNE), na qual as primeiras instruções sobre a concepção, forma e conteúdo do PDI foram publicadas, com foco no credenciamento e reconhecimentos de IES e autorizações de cursos, conferindo ao documento um aspecto “credencialista” (PARENTE; JUNIOR, 2015; SEGENREICH, 2005).

Estas análises iniciais em relação ao aspecto e/ou à finalidade do PDI transitam entre os princípios norteadores da instituição do SINAES e o que se obteve da avaliação das indicações e determinações legais - vigentes na época - para o documento pelos pesquisadores. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação foi fruto do trabalho da Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA), com o propósito de articular a regulação e a avaliação educativa (SEGENREICH, 2005). Os seus princípios norteadores, de acordo com SINAES, transpõem pelas ideias de aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições, a promoção de valores democráticos, o respeito à diversidade, a busca pela autonomia e a afirmação da identidade. Além disso, desde o início a CEA buscou a consolidação do necessário à uma concepção de avaliação formativa/emancipatória, que privilegia, principalmente, os aspectos relacionados a uma formação cidadã, em que os conteúdos enfatizam valores norteadores de uma sociedade mais justa e democrática em contraposição a uma avaliação como um mecanismo unicamente de controle (BRASIL, 2009).

Neste momento e contexto de busca por avanços na natureza e nos objetivos da avaliação da educação superior foi quando o PDI passou a adquirir um papel de destaque tanto para as IES quanto para o processo de avaliação em si, através de alterações em sua natureza, composição e finalidade. É possível observar tais mudanças na própria evolução de sua conceitualização e indicação de conteúdo, quando o MEC (2009), por meio do “Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional” dispõe, entre outras questões, que: o PDI consiste em um documento em que se definem a missão da IES e as estratégias para atingir suas metas e

objetivos e que, desta maneira, o documento deverá contemplar “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”. Além disso, o PDI deverá apresentar 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)”. Outra disposição do referido formulário, é a de que o PDI “deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional”, tanto a autoavaliação quanto a avaliação externa.

O formulário contém, ainda, determinações e indicações de dimensões, categorias de análise e indicadores que somam-se aos eixos temáticos básicos exigidos pelo MEC dispostos através das “Instruções para a Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional”, um documento que apresenta um roteiro de apoio às IES - a partir do Artigo 16º do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006 - que visa subsidiar a construção de seus PDIs.

A observação per si de tais características indica que as IES deverão empreender diversas ações para a elaboração do PDI, entre estas, um diagnóstico inicial da instituição, a definição de objetivos e metas e as estratégias para o alcance dos mesmos, em resumo, deverão dispor obrigatoriamente de um planejamento para, ao menos, atender as determinações legais básicas do documento.

Assim, ao longo do tempo, o PDI evolui de um dos elementos para o credenciamento e a avaliação institucional à um documento central, referente para a avaliação e que pode servir de base para o planejamento da IES. Possui importância que transpassa por diferentes dimensões, na medida em que, além das finalidades legais, suas disposições possibilitam e estimulam o planejamento e a gestão.

2.2.1 PDI: forma e conteúdo

Com o objetivo de apoiar as instituições e subsidiar a construção de seus PDIs o MEC, através do Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS), disponibilizou o documento “Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento institucional”, um “aprofundamento” do Artigo 16º do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006.

Estas instruções partem de alguns pressupostos, como o que revela que “a construção do PDI deverá se fazer de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e

liberdade, no processo de sua elaboração”. No entanto, na sequência do texto é revelado que, apesar desta liberdade, “os eixos temáticos constantes nas Instruções a seguir, deverão estar presentes, pois serão tomados como referenciais das análises subsequentes”.

Outro pressuposto é que o “texto do PDI deverá ser conciso e claro, contendo dados e informações relevantes para a análise de mérito da proposta e que permitam também (...) identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas”.

O texto também destaca os principais dispositivos legais - à época - de orientação à elaboração de PDI, sendo estes: Lei nº 9.394/1996 (LDB), Decreto nº 5.773/2006, Lei nº 10.861/2004, Decreto nº 2.494/1998, Decreto nº 5.224/2004; Portaria MEC nº 1.466/2001, Portaria MEC nº 2.253/2001, Portaria MEC nº 3.284/2003, Portaria MEC nº 7/2004, Portaria MEC nº 2.051/2004, Portaria MEC nº 4.361/2004, Portaria Normativa nº 1/2007, Portaria Normativa nº 2/2007, Resolução CES/CNE nº 2/1998, Resolução CNE/CP nº 1/1999, Resolução CES/CNE nº 1/2001, Resolução CP/CNE nº 1/2002 (artigo 7º), Parecer CES/CNE nº 1.070/1999.

Após estas disposições iniciais, o documento apresenta os Eixos Temáticos Essenciais do PDI, estes que tiveram forma e conteúdo reorganizados e levemente incrementados por documento posterior intitulado “Plano de Desenvolvimento Institucional - Diretrizes para Elaboração (2009)”. O Quadro 1 apresenta o detalhamento de tais eixos.

Quadro 1 – Eixos temáticos essenciais do PDI

1 PERFIL INSTITUCIONAL
1.1 Perfil Institucional
Breve histórico da IES
Inserção Regional
Missão
Finalidades
Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma)
Área (s) de atuação acadêmica
Responsabilidade Social da IES (Enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região)
Políticas de Ensino
Políticas de Extensão e Pesquisa (Para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas)
2 GESTÃO INSTITUCIONAL
2.1 Organização Administrativa
Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico
Órgãos Colegiados: atribuições, competências e composição

Órgãos de apoio às atividades acadêmicas
Autonomia da IES em relação à Mantenedora
Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas (mecanismos institucionais de interação com o mundo do trabalho e a prática social)
2.2 Organização e Gestão de Pessoal
Corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho
Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI
Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão
2.3 Políticas de atendimento aos discentes
Formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas)
Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psicopedagógico)
Organização estudantil (Espaço para participação e convivência estudantil)
Acompanhamento dos egressos
3 ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA
3.1 Organização Didático-Pedagógica
Perfil do egresso
Seleção de conteúdos
Princípios metodológicos
Processo de avaliação
Práticas pedagógicas inovadoras
Políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares
Políticas e práticas de Educação à Distância (para as IES que propõem desenvolver essa modalidade)
Políticas de educação inclusiva (PNE-Portadores de Necessidades Especiais)
3.2 Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e à Distância)
Oferta de cursos de Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia)
Oferta de cursos Sequenciais (formação específica, complementação de estudos)
Oferta de Programas Especiais de Formação Pedagógica
Oferta de cursos de Pós-Graduação (lato sensu)
Oferta de cursos de Pós-Graduação (stricto sensu)
Oferta de Programas de Extensão
Oferta de Programas de Pesquisa
4 INFRAESTRUTURA
Infraestrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros)
Infraestrutura acadêmica (quantificar acervo por área de conhecimento, recursos tecnológicos, áudio visual, rede de computadores, informatização e outros)
Adequação da infraestrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais

Estratégias e meios para comunicação interna e externa (explicitar os meios de comunicação utilizados pela IES para atingir a comunidade interna e a sociedade em geral)
Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI
5. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS
Estratégia de gestão econômico-financeira
Planos de investimentos
Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos)
6. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Planejamento e Gestão (descrever a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo)
Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES
Formas de utilização dos resultados das avaliações
7. ANEXOS
Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI

Fonte: Adaptado das Instruções do MEC (2007).

Os eixos temáticos obrigatórios podem ser observados de diferentes maneiras em cada PDI, na medida em que a construção e as características do PDI podem variar de acordo com as especificidades de cada IES, com a liberdade de elaboração do documento e, ainda, por conta de diferentes normas, instrumentos e instruções legais que as IES podem tomar como base para o desenvolvimento de seu PDI.

Estas diferenças em relação às normas podem se dar, por exemplo, por conta do momento (ano) em que o PDI é desenvolvido, já que ocorrem alterações, revogações e/ou elaboram-se novas normas e instruções referentes ao assunto – vide a revogação do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 pelo Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, e/ou as diferenças entre formulários de instruções para a elaboração do PDI – ou por conta das características e do contexto em que a IES está inserida, como no caso de uma deliberação de um Conselho Estadual de Educação (CEE) sobre as normas para regulação, supervisão e avaliação de IES e de cursos de graduação no contexto de seu respectivo Sistema Estadual de Ensino, que também dispõe sobre o conteúdo do PDI – vide a Deliberação nº 9042, de fevereiro de 2009, do CEE do Estado de Mato Grosso do Sul.

Desta forma, uma análise de um PDI deve (ou deveria) levar em conta o contexto e as características da instituição, assim como as disposições legais específicas que balizam a

construção do documento. Isto não se difere neste trabalho, sendo as considerações específicas sobre realidade investigada dispostas em tópico posterior.

Em algumas legislações, por alguns autores e em documentos oficiais de universidades o PDI é considerado um PE ou é citado como o PE de uma IES ou é relacionado com o PE e as características deste tipo de planejamento. Não intenta-se aqui um aprofundamento em uma possível discussão e/ou determinar se o PDI é ou não um PE, entretanto, entende-se como necessário tratar sobre alguns destes conceitos para a sequência da pesquisa.

A despeito de o PDI ser citado como o PE da IES objeto de estudo desta investigação, a observação per si das características que o documento deve apresentar indica que as IES deverão empreender diversas ações para a sua elaboração, entre estas, um diagnóstico inicial da instituição (autoavaliações), a definição de objetivos e metas e as estratégias para o alcance dos mesmos – mesmo que a intenção seja apenas a de atender as determinações legais básicas do documento. Algumas destas ações e características também podem ser observadas nos conteúdos sobre o PE. Este e alguns outros conceitos são tratados na sequência.

2.3 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Existem diversas definições sobre o que é planejamento. De acordo com Oliveira (2015, p. 4), planejamento pode ser conceituado como “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Após diversas indagações, Mintzberg (2004, p. 26) afirma que, acima de tudo, o que capta a ideia de planejamento, distingue a sua literatura mais claramente e diferencia a sua prática de outros processos é a sua ênfase na formalização. O autor apresenta uma definição de que o planejamento “é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Esta formalização contém ou significa, de acordo com Mintzberg, três coisas: decompor, articular e racionalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações. A racionalização está enraizada em análise, a decomposição da análise reduz situações e processos a suas partes e a articulação as rotula clara e explicitamente.

Outras definições, mais amplas ou restritas, mais complexas ou simples e em contexto multidisciplinar podem ser encontradas na literatura. Entretanto, é possível observar que usualmente a base das conceitualizações acerca do planejamento permeiam a ideia de que este

é um processo que visa o alcance de uma situação futura desejada e a definição ou formulação e escolha dos meios ou melhores alternativas para tal, de modo racional e formal.

Assim como planejamento, existem diversas conceitualizações sobre estratégia. O termo foi utilizado originalmente no campo das operações militares, transpassando pela ideia de utilizar da melhor maneira possível os próprios recursos e as possibilidades do ambiente para construir uma vantagem sobre o adversário (PARENTE, 2003; OLIVEIRA 2015). A palavra estratégia, que é derivada da palavra grega *strategos*, significa, literalmente, “a arte do general”. A mais antiga referência histórica que se tem do termo encontra-se na obra “A arte da guerra” de Sun-Tzu, há cerca de 2500 anos (OLIVEIRA, 2015; MINTZBERG, 2004; PARENTE, 2003).

Desta forma, por seu histórico e suas características, o conceito de estratégia varia de autor para autor e em cada contexto e/ou situação - embora existam convergências em alguns aspectos base. Isto pode ser observado em Oliveira (2015), que expõe definições, e em Falqueto (2012), que analisa diversos conceitos de estratégia. Observa-se, em ambos, as especificidades, as divergências e convergências de cada definição ou abordagem do termo. Em comum estão as noções da relação entre estratégia, missão e os objetivos da organização, além da estratégia como um meio para atingir seus fins. Outros aspectos em comum observados são: a importância para o futuro da organização; consideração do longo prazo; estratégia como um modo ou um conjunto de tomada de decisões; e a consideração da relação da organização com o ambiente externo.

Neste sentido, Hambrick (1980) afirma que estratégia é comumente vista como um padrão de decisões que guia a organização no relacionamento com o seu ambiente e que afeta sua estrutura e processos internos e sua performance organizacional. Ainda sobre sua conceitualização, após citar diversas definições, Oliveira (2015, p. 193) apresenta um conceito próprio no qual estratégia é definida como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar (...) as metas, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis”.

Tanto estratégia quanto planejamento são, então, abordados e definidos de diversas maneiras a partir de algumas ideias e/ou aspectos base. Situação semelhante ocorre nas abordagens e definições sobre o PE, assunto que é abordado na seção subsequente.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir do entrelaçamento de aspectos base dos conceitos, abordagens e práticas de planejamento e estratégia, é possível indicar que o PE permeia a ideia de um meio, plano ou uma forma de tomada de decisões, que leva em consideração a complexidade do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o entendimento do ambiente interno (forças e fraquezas) visando o alcance dos objetivos da organização - em sinergia com sua missão, visão e valores.

Apesar de não exaurir o assunto, algumas destas ideias encontram-se na maior parte das abordagens sobre o PE. Isto pode ser observado em Estrada (2000), quando, ao analisar diversos modelos de implementação do PE, identificou que, apesar de focos particulares e diferenças em relação à complexidade, praticamente todos os modelos levam em conta três premissas básicas: o estabelecimento da missão; a análise do ambiente interno e externo (pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, respectivamente); e a elaboração das estratégias e da forma que serão implementadas.

Neste sentido estão também as disposições de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), ao exporem que, embora existam diferentes modelos de PE, a maior parte conta com as mesmas ideias básicas, como exemplo a técnica SWOT – análise das forças e fraquezas (ambiente interno) e das oportunidades e ameaças (ambiente externo).

A partir, então, de algumas destas noções e aspectos estruturais, as conceitualizações e modelos de PE se desenvolvem. Oliveira (2015, p. 337) define o PE como um “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para 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”.

Para Cunha (1996, p. 76) o PE é “um processo que consiste na análise sistemática da situação atual e das ameaças e oportunidades futuras, visando a formulação de estratégias, objetivos e ações”.

Já Meyer Júnior (1988, p. 55), define o PE como um “processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los (...) através de constante interação com o ambiente externo”.

Todas estas conceitualizações, características e práticas acerca do PE o distingue de outros tipos de planejamento e apontam requisitos básicos necessários para a consideração de “algo” como um PE.

Na sequência, apresenta-se um método/modelo de PE e considerações sobre o PE no contexto das IES.

2.4.1 Métodos para o PE

Assim como o exposto pela análise de Estrada (2000), ao discorrem sobre modelos e métodos de PE, Phelan et al. (1991) afirmam que, apesar de existirem diversas variações (das mais simples às mais complexas, das superficiais às exaustivas), estes são compostos por três componentes básicos: o desenvolvimento e estabelecimento da missão, a análise de SWOT e o desenvolvimento da estratégia.

Nesta mesma linha encontra-se o método de John M. Bryson, que é proposto para organizações públicas sem fins lucrativos e está entre os mais citados na literatura. Em seu trabalho intitulado “Planejamento Estratégico para Organizações Públicas sem Fins Lucrativos”, Bryson (2015) afirma que normalmente um processo de PE consiste nas seguintes etapas, não necessariamente nessa ordem:

1. O acordo inicial sobre a necessidade de um processo de PE, como e quem deve estar envolvido, quais serão os principais pontos abordados, além de um programa de trabalho;
2. O esclarecimento dos vários requisitos (legais ou não) que devem ser abordados;
3. Estabelecimento ou clarificação da missão, visão e dos valores organizacionais;
4. Análise dos ambientes interno e externo da organização buscando identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
5. A identificação dos assuntos estratégicos, que são as questões políticas fundamentais ou os desafios críticos que afetam a missão, os valores e as atribuições da organização, assim como seus produtos ou nível de serviço, seus clientes, custos, receitas e sua organização e/ou administração;
6. A formulação de estratégias para o gerenciamento dos assuntos estratégicos.
7. Revisão e adoção do plano ou dos planos estratégicos;
8. A possibilidade de um aprimoramento da visão organizacional;
9. O desenvolvimento de um processo de implementação eficaz; e
10. Reavaliação das estratégias e do processo de PE.

Estas etapas fazem parte do modelo proposto pelo próprio autor em trabalhos anteriores. Em adendo, o autor comenta que, além principais decisores, normalmente existirá uma equipe

responsável pelo PE e que, dependendo da situação, várias análises, sínteses, negociações e ferramentas de decisão serão utilizadas nas diferentes etapas.

2.4.2 Planejamento Estratégico nas IES

Com o intuito de enfrentar os desafios inerentes a um cenário de rápidas e intensas mudanças sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas, os gestores das IES estão cada vez mais utilizando-se do PE (MEYER JR., SERMANN E MANGOLIM, 2004; MEYER JR., 1991).

O PE pode trazer diversos benefícios e, ainda, apresentar diversas limitações e dificuldades no contexto de cada organização. De acordo com Bryson (2015), normalmente os defensores deste tipo de planejamento abordam seis principais benefícios potenciais: 1) a promoção do pensamento, da atuação e da aprendizagem estratégica; 2) o aperfeiçoamento da tomada de decisão; 3) maior efetividade, capacidade de resposta e resiliência organizacional; 4) maior legitimidade organizacional; 5) aumento da eficácia de sistemas sociais mais amplos, para os quais as organizações públicas e sem fins lucrativos contribuem; e 6) o PE pode beneficiar diretamente os colaboradores da organização, ajudando-os a desempenhar melhor suas funções, cumprir suas responsabilidades e a aprimorar o trabalho em equipe e a especialização pessoal.

Neste sentido, Araújo (1996) indica que o importante é saber que por gerar uma base de dados quantitativos e qualitativos sobre a organização, capaz de dar suporte às decisões sobre missão, objetivos, metas e estratégias, o PE constitui um instrumento gerencial significativo.

Estes e outros possíveis benefícios fazem do PE uma opção difundida de modo de planejamento e/ou gestão. Ao adotar o PE, a instituição lidará com tais pontos positivos e, também, com desafios e limitações.

Em qualquer abordagem de planejamento tentada, a compreensão da natureza da instituição é um requisito básico e fundamental. Mesmo organizações de características semelhantes devem adaptar práticas e/ou métodos de PE à sua realidade, e isto não se difere no contexto das IES. Desta forma, a análise da possibilidade de utilização do PE – algo inicialmente vinculado às práticas do ambiente empresarial - em uma IES é parte integrante de pesquisas.

Bodini (1998) chama a atenção para questões importantes neste contexto, entre elas:

- A metodologia tradicional para o PE é possível de ser implementada pelas universidades, desde que se leve em conta que as mesmas são organizações complexas e que adaptações serão necessárias.
- A universidade está inserida no macrosistema da nação, sendo assim, sua missão ou finalidade irá depender dos objetivos nacionais, recursos disponíveis e das políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país.
- O principal cliente do sistema é a sociedade e seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente de forma a identificar desvios entre o almejado e o demandado.

Nesta mesma linha, Araújo (1996) argumenta que utilizar o PE em universidades é uma tarefa árdua, suas características organizacionais e de processo decisório têm consequências diretas para a atividade de planejamento. O fato de serem organizações voltadas para a transmissão e produção de conhecimento resultam em um padrão típico para a estruturação de suas atividades.

Ainda segundo a autora, as IES são compostas por grupos com aspirações, valores, expectativas e crenças diferentes. Essas diferenças têm consequências nas decisões sobre os rumos da organização e, desta forma, no processo de planejamento. Além disso, existem especificidades de natureza administrativa, como a dificuldade de mensuração dos resultados/produto da ação organizacional (qual é o resultado da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e transmissão do conhecimento?) e a ausência de uma cultura de planejamento.

Ao analisar as idiosincrasias existentes entre o PE nas universidades públicas e no “mundo empresarial”, Delgado Filho e Bacic (2004) ressaltam que:

- Por possuírem estruturas colegiadas com quantidades de conselhos deliberativos normalmente em número bem maior do que nas empresas privadas, aumenta-se a necessidade da construção de um consenso desde o início do processo.
- Como os principais cargos e os membros dos conselhos deliberativos são preenchidos por meio de eleição, o comprometimento da alta administração tende a se dar mais por resultados que deem visibilidade política à resultados financeiros. Como consequência, a própria opção pela adoção do PE demanda uma ação política para obtenção de aval nas instâncias colegiadas.

Estas disposições não extinguem as características de uma IES, entretanto, destacam a importância da consideração da realidade e das especificidades de cada uma destas em um

processo de PE. Tanto o contexto das IES quanto a própria complexidade de um PE em si indicam o desafio de se operacionalizar um processo como este. Sentença esta corroborada por Araújo (1996), que constata dificuldades em uma operacionalização, partindo desde a exigência de um alto nível de capacidade analítica às resistências internas que se desencadeiam. No entanto, afirma que alertas sobre as limitações de um PE são de suma importância para que este não seja visto como um remédio para todos os problemas organizacionais, um ponto também ressaltado por outros autores, como Oliveira (2015).

Através de uma análise sobre a possibilidade de aplicação do PE em uma instituição universitária, Araújo (1996) destaca as seguintes questões:

- Uma das características mais importantes do PE é a constante atenção aos ambientes interno e externo. De acordo com esta concepção, uma organização deve ter a habilidade de ajustes imediatos e estratégias em função das oportunidades e ameaças externas. No entanto, devido a uma lógica de funcionamento diferente, uma universidade não desenvolve este tipo de habilidade. Mesmo que as universidades não respondam com a agilidade que às vezes é necessária, a resposta não passa por uma falta de percepção destas sobre a importância do ambiente, mas em um conjunto de fatores que limitam sua capacidade de ajuste (desde estrutura complexa até questões orçamentárias e financeiras).
- Pela própria natureza da instituição é provável que haja resistência a mudanças, assim como limitações em relação à prospecção do futuro. Uma dessas limitações é a tendência incrementalista dos planos. Tende-se a executar pequenas modificações do *status quo*, principalmente em incrementos numéricos aos programas já existentes.
- Esta postura é fortalecida por um sistema deficitário de informações gerenciais. Os sistemas de informações (SI) existentes não são capazes de retratar o que de fato se passa no interior da instituição, nem permitem uma análise crítica sobre os dados. A adoção de PE exige um SI gerenciais eficiente, ágil e voltado para a identificação de ameaças e oportunidades.
- A falta de clareza sobre a missão, os objetivos e as metas da organização caracteriza-se como mais um entrave à efetivação do PE nas universidades. Normalmente, não há uma visão compartilhada da universidade. Em vez de representarem uma visão unificada da organização, os objetivos e atividades das unidades refletem visões fragmentadas de diversos grupos. Este tipo de visão acaba

resultando em acordos necessariamente incrementais, que limitam ou mesmo invalidam a discussão de metas e estratégias da organização.

- A dificuldade de institucionalizar a atividade de planejamento, de forma a ser vista como uma atividade essencial à administração é outra questão importante. Alguns fatores que têm dificultado essa institucionalização são: 1) o planejamento é dissociado da gestão, não é visto como elemento importante na atividade dos gestores; 2) falta credibilidade no instrumento de planejamento para a solução dos problemas organizacionais; 3) não há envolvimento da comunidade acadêmica na atividade de planejamento; e 4) as instâncias colegiadas não são estimuladas a pensar estrategicamente, mas sim a gerência do dia-a-dia.
- Outra complicação é a questão das restrições orçamentárias. A indefinição de alocação de recursos traz insegurança e instabilidade para a organização.

Apesar de essas e outras possíveis dificuldades a serem enfrentadas, a autora ressalta que isso não indica a inviabilidade da adoção do PE nas universidades. Como já relatado, estar ciente dos enormes desafios de uma operacionalização contribui tanto para o sucesso desta atividade quanto para evitar o pensamento de que o PE é a resposta para todos e/ou quaisquer problemas.

As vantagens, limitações e dificuldades da utilização do PE em uma IES ou em qualquer tipo de organização vão, então, variar de acordo com as especificidades de cada uma. O autoconhecimento da instituição, da sua razão de ser, de suas características, em suma, o diagnóstico e as análises do contexto interno e externo da organização, são fundamentais para a elaboração do PE.

2.5 OBJETO DO ESTUDO: A UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL

O presente trabalho aborda o PDI da Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul. Discorre-se neste tópico sobre o contexto geral da instituição e, especialmente, em relação ao tema PDI.

De acordo com o seu portal institucional e de documentos disponibilizados neste ao público, a UEMS foi concebida na primeira Constituinte do Estado, em 1979, e implantada em 1993 com o objetivo de modificar o cenário educacional do Mato Grosso do Sul (UEMS, 2009).

É uma instituição de natureza fundacional pública, com autonomia didático-científica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial, e é mantida pelo Governo do Estado de MS.

Tem como missão: gerar e disseminar o conhecimento, com vistas ao desenvolvimento das potencialidades humanas, dos aspectos político, econômico e social do Estado, e com compromisso democrático de acesso à educação superior e o fortalecimento de outros níveis de ensino, contribuindo, dessa forma, para a consolidação da democracia.

A universidade está presente em 22 municípios do Estado, através das suas 15 Unidades Universitárias (UU), e dos seus 7 polos de educação à distância (EAD). As UUs encontram-se nas cidades de: Aquidauana, Amambai, Cassilândia, Campo Grande, Coxim, Glória de Dourados, Ivinhema, Jardim, Maracaju, Mundo Novo, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Dourados (sua sede).

2.5.1 O PDI no contexto da UEMS

Ao longo de sua história a UEMS conta com quatro PDIs elaborados: o PDI 2002-2007, o PDI 2008, o PDI 2009-2013 e o PDI 2014-2018 (este último tendo o período de vigência prorrogado até o final do ano de 2019). A universidade encontra-se no processo de finalização de seu PDI para o quinquênio 2020-2024.

Em sua estrutura organizacional, um setor é especialmente relacionado com a elaboração do PDI. Embora a construção seja de forma participativa e coletiva, a Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional (DPAI) exerce atribuições chave neste processo.

De acordo com a Resolução COUNI-UEMS nº 394, de 29 de setembro de 2011, em seu artigo 11º, atribui-se à DPAI, entre outros: promover a elaboração, atualização e controle do Plano de Desenvolvimento Institucional da UEMS.

Mais especificamente sobre o que é realizado por esta Divisão, de acordo com o Relatório de Atividades PROAP - 2018, ao longo de 2018 a DPAI esteve responsável pelas atividades de: elaboração do Relatório Analítico do PDI 2014-2019; processo de credenciamento da instituição; coordenação e apoio do processo de construção do PDI 2020-2024; entre outras.

A partir destas informações, a UEMS encontra-se, então, em fase de desenvolvimento de seu novo PDI e de análises do documento vigente. Neste contexto também se encontra em elaboração o novo relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA), referente a autoavaliação institucional, esta que, de acordo com a matéria acerca do PDI, deve ter suas práticas e resultados intimamente relacionados com a elaboração do PDI de uma IES.

2.5.1.1 A CPA

A CPA, de acordo com o portal institucional da UEMS, é uma comissão legalmente constituída que tem por finalidade desenvolver as atividades de autoavaliação institucional. O principal resultado de suas atividades é um relatório contendo análises, críticas e sugestões, e que serve como um instrumento de tomada de decisão.

Encontra-se disposto no Relatório CPA 2012-2015 que os objetivos da autoavaliação na UEMS são:

- Promover o desenvolvimento de uma cultura avaliativa contínua na instituição;
- Descrever e avaliar a percepção da comunidade acadêmica sobre os aspectos administrativos, pedagógicos e de infraestrutura;
- Conhecer a opinião dos discentes sobre o ambiente acadêmico em que realizam a sua formação;
- Obter dados e informações que identifiquem as potencialidades e fragilidades da instituição;
- Identificar e definir índices de qualidade e correlacionar aos resultados da avaliação externa;
- Consolidar informações para promover a melhoria das condições de ensino, nas condições de trabalho administrativo e de infraestrutura;
- Identificar as causas de problemas e deficiências da instituição;
- Discutir as atividades e finalidades cumpridas pela instituição;
- Estimular o conceito de autoavaliação nos cursos de graduação e pós-graduação;
- e
- Agregar os dados de acordo com as dimensões estabelecidas pelo SINAES.

As considerações e sugestões do relatório de autoavaliação são importantes para a presente pesquisa, na medida em que devem ser consideradas no processo de elaboração de um PDI, especialmente em relação aos objetivos e metas para os próximos 5 anos da instituição.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Através do proposto por Vergara (2010), a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, na medida em que visa descrever as características do PDI analisado. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa documental e bibliográfica. Documental, pois utilizou-se de documentos internos da UEMS, entre estes: formulários, relatórios, regimentos e normatizações relacionados(as) ao PDI. É bibliográfica, porque utilizou-se da busca por trabalhos na literatura que subsidiaram a fundamentação teórico-metodológica da pesquisa.

Quanto a abordagem ao problema, a pesquisa se enquadra com qualitativa, pois o contexto do PDI da UEMS foi investigado por meio de observação e análise de documentos.

3.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Os dados objetivados pela investigação em relação à pesquisa foram coletados através dos documentos disponibilizados pela UEMS em seu portal eletrônico institucional, sendo eles: o Relatório CPA 2004-2006; o Relatório CPA 2007-2009; o Relatório CPA 2009-2012; o Relatório CPA 2012-2015; o Relatório CPA 2016-2018; a Avaliação do PDI Vigente (Avaliação 2018); o Relatório Anual de Atividades (2018); o PDI 2002-2007; o PDI 2008; o PDI 2009-2013; o PDI 2014-2018; e o Relatório Analítico Preliminar do PDI 2014-2018.

A coleta e o tratamento dos dados foram embasados pelas abordagens teóricas apresentadas e pelas indicações e determinações das legislações concernentes ao assunto. Estes parâmetros estão detalhados na sequência.

A determinação prévia de uma “lente” para a coleta e tratamento de dados e informações visou a efetividade do processo, no entanto, não se descartou a possibilidade de que ao longo das análises dos documentos emergissem questões não previstas, mas que contribuiriam com a pesquisa. Como exposto por Luna (2009), durante o desenvolvimento da pesquisa são necessárias adaptações, além de ser um processo de aprendizado.

3.3 PARÂMETROS DE ANÁLISE ADOTADOS

Na coleta e tratamento dos dados relativos aos processos de autoavaliação institucional, foram consideradas pela pesquisa duas das dimensões de avaliação propostas pelo SINAES (que foram adotadas pela CPA da UEMS nos seus ciclos) em um processo como tal: a dimensão “missão e o PDI” e a dimensão “planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional”. Estas estão diretamente relacionadas aos objetivos da presente investigação.

Quanto à coleta e tratamento de dados em relação ao PDI, na verificação de sua forma e conteúdo, utilizou-se como parâmetro as indicações e/ou determinações legais para a construção do documento apresentadas através das legislações competentes. Já na verificação quanto ao modo como fora desenvolvido, buscou-se todas as informações apresentadas sem uma métrica prévia.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Inspirando-se nas orientações e reflexões dos trabalhos de Luna (2009) e Santaella (2001), a presente pesquisa iniciou-se com o levantamento bibliográfico preliminar sobre o tema, no caso, a busca por informações e/ou trabalhos relacionados ao PDI. Este levantamento inicial é de proeminente importância, as leituras dos diversos materiais encontrados auxiliam, fundamentam e dão segurança ao pesquisador em suas decisões iniciais sobre a pesquisa.

A busca preliminar foi realizada em três bases de dados: os portais eletrônicos Scielo, Spell e o Periódicos CAPES. A relevância que assumem no contexto brasileiro foi o motivo de escolha destas bases. Na Tabela 1 apresentam-se os passos realizados e os resultados obtidos.

Tabela 1 – Roteiro do Levantamento Bibliográfico Preliminar

Base de dados	Parâmetros e termos utilizados	Resultados	Relacionados com o PDI
Scielo	“PDI universidade” em todos os itens	5	1
	“plano de desenvolvimento institucional” em todos os itens	37	3
	“plano de desenvolvimento institucional” + “universidade” em todos os itens	6	1
	“PDI” + “universidade” em todos os itens	5	1
	“PDI” em todos os itens – desmarcando áreas scielo (saúde, agrárias, biológicas e engenharia)	38	5
	“PDI” + “ensino superior” em todos os itens	2	1
	“Plano de desenvolvimento institucional” + “ensino superior” em todos os itens	4	1
	“PDI” + “IES” em todos os itens	3	1
	“PDI” + “instituições de ensino superior” em todos os itens	1	1
Spell	“PDI” em título do documento	3	2
	“PDI” em resumo	21	6
	“plano de desenvolvimento institucional” em todos os itens	25	6
	“plano de desenvolvimento institucional” + “ensino superior” em todos os itens	8	4
	“plano de desenvolvimento institucional” + “universidade” em todos os itens	5	1
Periódicos CAPES	“PDI” + “universidade” com filtros “revisado por pares > artigos > Revista Gestão Universitária GUAL”	12	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Por conta da relevância adquirida pelo PDI a partir do ano de 2004, de forma geral, as pesquisas relacionadas ao assunto começaram a ser produzidas a partir desse ano.

Conseqüentemente, os resultados encontrados corresponderam ao período do ano 2004 até o instante da busca. Os termos/palavras-chave utilizados foram: “PDI”, “Plano de Desenvolvimento Institucional”, “Universidade”, “Ensino Superior”, “Instituições de Ensino Superior” e “IES”. Observa-se na Tabela 1 que na primeira base de dados utilizada (SciELO) houve maior variação e combinação de termos de busca. Isso se deu pela identificação de resultados iguais ou similares independentemente da variação utilizada. Por conseguinte, a partir da verificação de tal situação, migrou-se para outra base de dados. A busca realizada na base Periódicos CAPES necessitou de filtros para a delimitação e diminuição dos resultados encontrados. O planejamento inicial tinha como intenção selecionar os trabalhos mais citados e/ou relevantes de acordo com a organização dos resultados pela base de dados, entretanto, devido à quantidade encontrada, todos foram considerados.

A seleção dos trabalhos relacionados com o objeto de pesquisa deu-se a partir da leitura dos resumos e, quando necessário, do texto dos artigos. Excetuando-se as repetições, foram encontrados 5 trabalhos na base SciELO, 5 na base Spell e 10 na base Periódicos CAPES, totalizando-se 20 trabalhos. Ao atingir este número, foi possível identificar um padrão de temas trabalhados em tais pesquisas e, assim, levando em conta também a baixa quantidade de artigos encontrada, os 20 foram selecionados e considerados como suficientes para um primeiro momento.

Após o processo de seleção, passou-se à leitura dos materiais levantados. Na sequência, a partir da identificação do que era proposto por cada um dos trabalhos, observou-se que estes poderiam ser distribuídos em grupos que tratavam de temas semelhantes, como: o estudo do desenvolvimento de um PDI; a análise da adequação do PDI aos eixos propostos pelo MEC; a relação entre a avaliação institucional e o PDI; o PDI como ferramenta de gestão/planejamento/planejamento estratégico; e análises específicas sobre a execução/cumprimento das metas e propostas de um PDI específico.

Estas etapas e todas as informações obtidas serviram como base para a explanação e definição do tema e do problema a ser pesquisado, assim como para a iniciação desta pesquisa. As demais fontes de informações emergiram das referências dos próprios trabalhos inicialmente levantados e das referências destas referências – levando-se em conta a relevância e/ou número de citações.

4.1 A AUTOAVALIAÇÃO NA UEMS

O tema autoavaliação institucional começou a ser trabalhado de forma efetiva na UEMS a partir do ano 2000, quando se iniciaram estudos e capacitações, além da constituição de uma comissão para este fim. No entanto, foi com a implementação do SINAES que a UEMS reestruturou sua proposta, instituiu a CPA e deu início ao seu primeiro ciclo de avaliação interna, que compreendeu os anos de 2004 a 2006 (UEMS, 2007).

Na sequência, até a data desta pesquisa, foram realizadas mais quatro autoavaliações, que se referem aos ciclos 2007-2009, 2009-2012, 2012-2015 e 2016-2018. Além disso, no processo de desenvolvimento do novo PDI da universidade, foi realizada uma pesquisa específica (independente do processo de autoavaliação realizado pela CPA) com o objetivo de avaliar a percepção da comunidade acadêmica em relação ao PDI vigente, o que gerou alguns dados e informações que se assemelham em conteúdo e que podem ser somados aos resultados das autoavaliações.

Tendo-se como referência os relatórios disponibilizados ao público pela UEMS em seu portal eletrônico institucional, todos esses processos avaliativos são tratados nas seções subsequentes. Por consequência dos objetivos desta investigação, optou-se por uma análise focalizada nas questões/dimensões das autoavaliações que abordaram assuntos relacionados ao PDI e/ou ao planejamento de forma em geral. Observa-se que os dados e informações obtidos, quando pertinente, foram tratados pela presente pesquisa ao longo da publicização dos mesmos.

Ressalta-se, ainda, que apesar de os processos de autoavaliação terem analisado e apontado questões positivas e negativas no contexto da instituição, focou-se, aqui, apenas nos pontos a serem melhorados (conforme visão da CPA). Esses que, de acordo com o que foi tratado no referencial teórico desta pesquisa, poderiam/deveriam ser levados em conta no processo de planejamento da IES.

4.1.1 O Relatório CPA 2004-2006

O processo de autoavaliação da UEMS teve início no ano de 2004, baseando-se na LDB e na Lei do SINAES. O primeiro ciclo avaliativo correspondeu aos anos de 2004 a 2006. Além da busca por dados primários, utilizou-se também os resultados das avaliações externas realizadas pelo CEE/MS quando da renovação ou do reconhecimento de cursos.

Este primeiro processo teve como foco questões concernentes aos cursos. No entanto, no questionário aplicado aos técnicos administrativos (TA), existem duas questões relacionadas

ao PDI: avalia-se a percepção dos respondentes sobre o “atendimento aos objetivos da UEMS pelo PDI” e o seu conhecimento sobre o PDI.

Observa-se a possibilidade de um equívoco na formulação da primeira questão citada, já que, de acordo com o que foi trabalhado ao longo desta investigação, os objetivos das IES são apresentados no PDI, sendo, ainda, que a própria construção do PDI pode ser considerada a tradução dos objetivos institucionais. Consequentemente, os objetivos não são algo alheio a que um PDI deva atender.

Esta questão pode estar relacionada ao fato de que, na época, as informações, determinações e instruções em relação ao PDI estavam em desenvolvimento e/ou sofrendo alterações, sendo também um processo inicial e de aprendizado no contexto da UEMS. A interrogativa foi exposta em um quadro onde é possível ver o que foi perguntado e o percentual de respostas, não contendo mais nenhuma informação que possa atender às observações acima. Isto posto, aproximadamente 55% dos respondentes indicaram como bom ou excelente esta relação entre os objetivos da UEMS e o seu PDI.

A segunda questão citada abordou o conhecimento dos TAs sobre o PDI da instituição, onde 10,82%, 36,80%, 32,47% e 13,42% responderam ter um conhecimento “excelente”, “bom”, “regular” e “ruim”, respectivamente. Estes dados estão dispostos no Quadro 2.

Quadro 2 – Grau de conhecimento dos TAs em relação ao PDI da UEMS

Excelente	Bom	Regular	Ruim	Não se aplica
10,82%	36,80%	32,47%	13,42%	6,49%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Relatório CPA 2004-2006/UEMS.

Observa-se que aproximadamente metade dos TAs indicaram ter um “bom” ou “excelente” conhecimento sobre o PDI de sua instituição, já a outra metade indicou este conhecimento como regular/ruim ou não soube/quis responder.

Sugestões de melhorias

O Relatório CPA 2004-2006 apresenta como sugestões relacionadas ao PDI a necessidade de se realizar estudos visando a reelaboração do PDI UEMS 2002-2007 e a elaboração do PPI, junto a um acompanhamento executivo das ações previstas, além de readequação da estrutura organizacional.

4.1.2 O Relatório CPA 2007-2009

A partir deste ciclo os relatórios apresentaram estruturas semelhantes. Por conseguinte, na medida do possível, buscou-se um padrão de apresentação comum a todos, dividindo-a em pequenos tópicos, como pode ser observado na sequência.

I – Análise do ciclo anterior

Relata-se que os resultados do primeiro ciclo foram divulgados e entregues às unidades universitárias, mas isto não gerou a repercussão esperada, em comparação com a fase de sensibilização e aplicação dos questionários, pois, de acordo com a CPA, “a falta de uma discussão com a comunidade sobre os resultados e quais desdobramentos estes poderiam gerar não se reverteram em cobranças de melhorias da qualidade do ensino”.

II – Objetivos da autoavaliação

O Relatório dispôs que os objetivos do ciclo eram (entre eles):

- ✓ Obter dados e informações que identifiquem as potencialidades e fragilidades da instituição; e
- ✓ Fomentar discussões com a administração para o uso das autoavaliações no planejamento institucional.

III – Metodologia proposta para o ciclo

No processo de autoavaliação deste ciclo optou-se por trabalhar com os dados institucionais baseando-se nas dez dimensões sugeridas pelo SINAES, assim como o padrão de respostas dos questionários socioeconômicos respondidos pelos alunos no ENADE.

De acordo com o relatório, não houve tempo hábil para a aplicação de questionários, portanto, não se trabalhou com a percepção da comunidade acadêmica. Desta forma, buscou-se informações nos documentos oficiais e relatórios de gestão da UEMS no período, complementados por dados disponibilizados pelos diversos setores da instituição.

IV – Resultados

O relatório observa que:

- ✓ O planejamento das atividades da UEMS está apresentado no PDI 2009-2013, com metas e ações definidas para o ensino, pesquisa e extensão. No entanto, relata a falta de um planejamento estratégico definido para a execução do PDI, uma vez que no PDI não estão estabelecidos os responsáveis pela ação, os cronogramas da ação, nem os recursos necessários para tal;
- ✓ Para a elaboração do PDI 2009-2013, foi realizada uma avaliação das ações realizadas no PDI 2002-2007, porém o processo de autoavaliação realizado pela CPA não foi considerado. Em relação a esta afirmação, a comissão observa que o processo de autoavaliação ainda era (pelo menos até a época) um processo em construção na universidade, o que gerava uma série de dúvidas na sua aplicação. Relata ainda que, até a época, o histórico da autoavaliação na instituição era de muitas dificuldades. Houveram várias tentativas de implantação de comissões ao longo dos anos que se demonstraram infrutíferas. Além disso, é afirmado que muitas vezes o desconhecimento do principal objetivo da autoavaliação pode ter levado ao fracasso, pois o relatório deste processo era visto apenas como um documento para cumprir obrigações.

V – Algumas das sugestões de melhorias

- ✓ Sistematizar o PDI e o PPI nas ações da UEMS de forma a deixar claro onde as políticas e ações estão relacionadas ao planejamento;
- ✓ Realizar um acompanhamento anual do PDI sistematizado; e
- ✓ Além do PDI, elaborar um planejamento estratégico associado à aplicação de recursos, vinculados ao processo de avaliação e dar visibilidade à comunidade sobre as ações planejadas e executadas.

4.1.3 O Relatório CPA 2009-2012

I – Objetivos da autoavaliação (entre eles)

- ✓ Obter dados e informações que identifiquem as potencialidades e fragilidades da instituição; e
- ✓ Promover o desenvolvimento de uma cultura avaliativa contínua.

II – Metodologia proposta para o ciclo

Este ciclo teve como perspectiva a apresentação de um trabalho de avaliação de um ciclo completo de três anos, com base nas disposições do SINAES, onde buscou-se a percepção da

comunidade acadêmica, através de questionários, além do estudo de documentos internos, dos relatórios do ENADE e dos relatórios de avaliação externa - realizada por comissões designadas pelo Conselho Estadual de Educação.

III – Resultados (de acordo com eixos avaliativos definidos pelo SINAES)

A integração da comunidade na construção do novo PDI (2009-2013)

Observou-se que um alto percentual das categorias docente, discente e TA indicou não saber responder se houve participação dos segmentos da instituição (no caso, os segmentos considerados eram os docentes, discentes e os técnicos administrativos) na elaboração do PDI: 47,2%, 73,7% e 40,6%, respectivamente. Além disso, 32,7% dos técnicos indicaram pouca participação de sua categoria nesta elaboração. A opção “não se responder” indica um desconhecimento e, conseqüentemente, a não participação do respondente na construção do PDI. Estes dados estão dispostos no Quadro 3.

Quadro 3 – Percepção das categorias quanto a participação de todos os segmentos na elaboração do PDI 2009-2013 da UEMS

Opção de resposta	Docentes	Discentes	Técnicos Administrativos
Houve participação de todos os seguimentos	29,6%	9,9%	16,4%
Houve, mas com pouca participação dos técnicos administrativos	3,9%	5,3%	32,7%
Houve, mas com pouca participação dos discentes	13,8%	7,1%	3,3%
Houve somente a participação dos docentes	5,5%	4%	7%
Não sei responder	47,2%	73,7%	40,6%

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório CPA 2009-2012/UEMS.

De acordo com a CPA, o alto grau de desconhecimento dos discentes sobre a questão pode ser explicado, em parte, pelo fato de haver uma parcela (38,3%) de ingressantes na instituição que não tiveram a oportunidade de se familiarizar com o documento. No entanto, esta é uma hipótese não checada. Independentemente disso, estes dados indicam que houveram problemas em relação a participação e/ou ao conhecimento dos integrantes das categorias sobre a elaboração do referido PDI, na medida em que a opção de resposta “não sei responder” automaticamente indica a não inclusão deste respondente no processo e, mesmo que a categoria da qual este respondente faz parte tenha participado (havia representantes das três categorias

nos integrantes de duas comissões que encabeçaram o trabalho), o mesmo não teve contato com esta informação.

Apropriação do PDI pela comunidade acadêmica

Em relação a esta questão, observa-se no Quadro 4 que uma parcela significativa dos docentes e dos TAs indicaram ter um grau de conhecimento “nulo” ou “ruim” sobre o PDI: 47,4% e 41,1%, respectivamente.

Quadro 4 – Grau de conhecimento das categorias a respeito do PDI 2009-2013 da UEMS

Grau de conhecimento	Docentes	Discentes	Técnicos Administrativos
Excelente	6,6%	5,2%	6,5%
Bom	37,8%	28%	22,4%
Regular	34,8%	19,3%	30%
Ruim	8,3%	9,3%	20,1%
Nenhum	12,4%	38,1%	21%

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório CPA 2009-2012/UEMS

Se tomado como pressuposto que o ideal seja um grau de conhecimento bom ou excelente, têm-se que 55,5% dos docentes, 66,7% dos discentes e 71,1% dos TAs indicaram ter um conhecimento entre “regular” e “nulo”.

Adequação e efetividade do planejamento geral da instituição

O Relatório CPA 2009-2012 destaca que:

- ✓ O planejamento da universidade está apresentado no PDI 2009-2013 com seus objetivos, metas e ações, no entanto, não são estabelecidos os responsáveis pelas metas e ações, e nem o orçamento e o cronograma para a realização das mesmas;
- ✓ Assim como citado no relatório do ciclo anterior, a elaboração do PDI 2009-2013 foi realizada uma avaliação do PDI 2002-2007, mas o processo de autoavaliação do CPA não foi considerado;
- ✓ Existe uma frágil percepção da comunidade acadêmica a respeito da importância dos resultados da autoavaliação realizada pela CPA para a elaboração de um planejamento mais efetivo; e

- ✓ Têm-se dificuldades em traduzir os resultados da autoavaliação em metas a serem cumpridas.

IV – Sugestões de melhorias

Algumas das sugestões de melhorias nas dimensões “A missão e o PDI” e “Planejamento e Avaliações” foram:

- ✓ Incrementar o PDI com a indicação de prazos, custos e responsáveis pela execução das metas e das ações;
- ✓ Reavaliar o PDI, inserindo indicadores para as metas;
- ✓ Implementar a utilização dos relatórios da CPA nas ações de planejamento, com ênfase na elaboração do PDI;
- ✓ Realizar um acompanhamento sistematizado e avaliação anual do PDI;
- ✓ Implantar um projeto de sensibilização para a comunidade interna visando a disseminação dos principais documentos oficiais; e
- ✓ Elaboração de um PE a partir dos processos avaliativos.

V – Conclusões

A CPA afirma que entende como fundamental o aprimoramento da metodologia e do processo de autoavaliação como um todo, assim como o engajamento da comunidade acadêmica sobre o assunto, para subsidiar o planejamento institucional.

VI – Observações adicionais

De acordo com a CPA, na época de conclusão do relatório para o ciclo 2009-2012 a UEMS estava realizando ações com o intuito de atender às demandas apresentadas nos relatórios da comissão. Tais medidas atendiam às sugestões relacionadas às várias dimensões de análise da autoavaliação, entretanto, não atendiam às dimensões tratadas até aqui pela pesquisa. Um exemplo era a implantação da autoavaliação pelos cursos até o final de 2012, questão que fora sugerida no ciclo de autoavaliação anterior e não havia sido transformada em uma meta do PDI.

4.1.4 O Relatório CPA 2012-2015

I – Objetivos e metodologia proposta para o ciclo

Tanto os objetivos quanto a metodologia são iguais a como foram definidos no ciclo anterior, com algumas adaptações, como por exemplo algumas mudanças nos questionários.

II – Resultados (de acordo com eixos avaliativos definidos pelo SINAES)

Integração da comunidade na construção do novo PDI

Diferentemente do ciclo anterior, não houve uma questão aplicada à comunidade acadêmica a fim de aferir a percepção do respondente quanto a participação de todas as categorias na elaboração do PDI 2014-2018. O relatório cita apenas que no processo de construção do novo PDI, fora tentado incluir a participação do maior número possível de pessoas, mas não existem dados detalhados sobre esta questão.

Apropriação do PDI pela comunidade acadêmica

O Quadro 5 apresenta as respostas quanto ao grau de conhecimento do PDI pelas categorias. Respectivamente 44,5%, 27,7% e 47,4% dos docentes, discentes e TAs responderam ter um bom grau de conhecimento. Observa-se que neste ciclo não houve a opção de resposta “excelente”.

Quadro 5 – Grau de conhecimento do PDI pelas categorias

Grau de conhecimento do PDI	Docentes	Discentes	Técnicos Administrativos
Bom	44,5%	27,7%	47,4%
Regular	42,3%	33%	41,6%
Ruim	6,2%	14%	11%
Nenhum	7%	25,3%	0%

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório CPA 2012-2015/UEMS.

Em comparação com as respostas da mesma interrogativa no ciclo anterior, houve uma diminuição no percentual de integrantes das três categorias que apontavam ter um nível de conhecimento “ruim” ou “nenhum”, especialmente a categoria dos TAs: de aproximadamente 41% para 11%. No entanto, se for considerado que o nível ideal de conhecimento do PDI (dada a sua importância) seja bom ou acima (excelente), 55,5% dos docentes, 72,3% dos discentes e 52,6% dos TAs indicaram ter um nível de conhecimento entre “regular” e “ruim”.

Adequação e efetividade do planejamento geral da instituição

O relatório afirma que o planejamento da UEMS está apresentado em seu novo PDI (2014-2018) com seus objetivos e metas, entretanto, verifica-se a ausência de um “PE definido para a execução do PDI”, já que não está estabelecido no documento os responsáveis pela execução das metas e nem um cronograma e a indicação dos recursos necessários.

III – Sugestões de melhorias

A CPA indicou como sugestões de melhorias, entre outras:

- ✓ Ações institucionais que coloquem em ação uma metodologia que favoreça cada vez mais a disseminação do PDI entre a comunidade universitária; e
- ✓ Definir e implantar um PE para a execução do PDI.

IV – Conclusões

As conclusões deste ciclo continuam as mesmas do ciclo anterior.

V – Observações adicionais

Assim como no ciclo anterior, a CPA afirma que, na época, a UEMS estava tomando providências quanto às sugestões dos relatórios da comissão. Neste ciclo foi relatado que o Relatório CPA 2009-2012 foi utilizado como documento de apoio à elaboração do PDI 2014-2018. Além de ser um requisito legal e conceitual, esta utilização era uma sugestão do próprio relatório.

4.1.5 O Relatório CPA 2016-2018

O último relatório realizado pela CPA da UEMS corresponde ao ciclo 2016-2018. Apesar de expor os dados obtidos através da aplicação dos questionários, não houve a análise dos mesmos. De acordo com o relatório, isto se deve a algumas dificuldades que a CPA enfrentou no decorrer do ciclo.

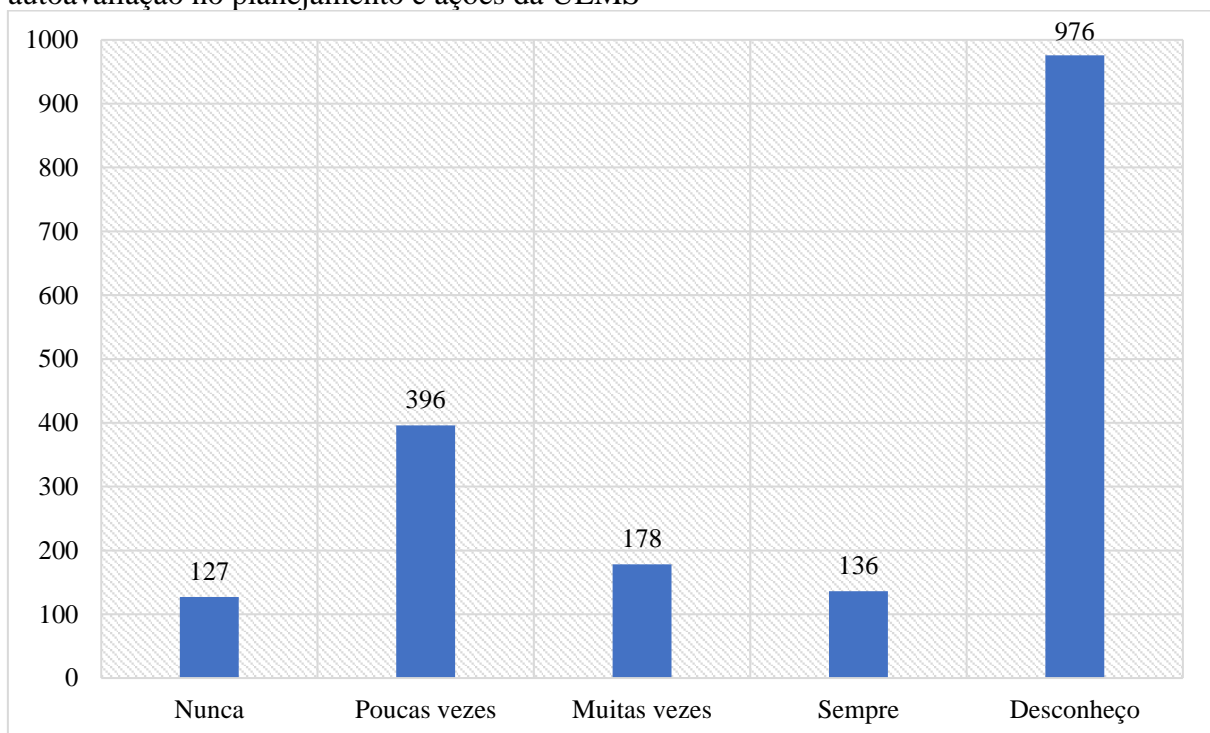
I – Metodologia proposta para o ciclo

O relatório foi elaborado em conformidade com a Norma Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65 de 9 de outubro de 2014, além de se basear nas determinações da Lei do SINAES. Foi dividido em eixos e houve a aplicação de questionários a toda comunidade acadêmica (docentes, discentes, TA e comunidade externa).

II – Resultados obtidos

Uma das questões aplicadas aos docentes, discentes e TAs está relacionada ao que é trabalhado pela presente pesquisa nesta etapa. Foi indagado se os resultados da autoavaliação institucional são utilizados na revisão do planejamento e das ações da UEMS, e as respostas obtidas encontram-se no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Percepção da comunidade acadêmica quanto à utilização dos resultados da autoavaliação no planejamento e ações da UEMS



Fonte: Elaborado a partir dos dados do Relatório CPA 2016-2018/UEMS.

Os dados expostos correspondem à soma das respostas das três categorias. Dos 1813 respondentes, 7% indicaram que os resultados nunca são utilizados, 22% indicaram que são utilizados poucas vezes, 9,7% indicaram que são utilizados muitas vezes e 7,5% indicaram que os resultados são sempre utilizados. Além disso, 53,8% dos respondentes desconhecem a questão.

4.1.6 A percepção da comunidade acadêmica sobre o PDI 2014-2018

A UEMS encontra-se em processo de elaboração de seu novo PDI e, por meio de seu portal eletrônico institucional, foram disponibilizadas algumas informações iniciais sobre os trabalhos que estavam e/ou estão sendo realizados neste sentido. Um dos documentos disponíveis fora o Manual do PDI (2018), onde, entre outros conteúdos, havia a etapa de avaliação do PDI vigente (Avaliação 2018), que constituiu em uma aplicação de questionários à comunidade acadêmica interna - independente do processo de autoavaliação da CPA – com o intuito de obter a percepção dos mesmos em relação às metas e objetivos do PDI 2014-2018.

Algumas das questões elaboradas produziram dados que contribuem com a presente pesquisa. Nestas, as opções de respostas permitiam a indicação da medida ou grau de conhecimento em relação a algum assunto, como exemplo: o grau de conhecimento do respondente em relação ao PDI.

Para a indicação do “grau de conhecimento”, as opções de respostas foram estruturadas para corresponder a indicação de uma escala de 1 a 5, onde “nenhum”, “pouco”, “parcialmente”, “muito” e “totalmente” correspondiam a “1”, “2”, “3”, “4” e “5”, respectivamente. De acordo com o documento, este tipo de organização de respostas possibilita aferir o nível de concordância dos respondentes, sendo que no caso das questões citadas, quanto mais próximo de 1, menor o grau de conhecimento, e quanto mais próximo de 5, maior o grau de conhecimento.

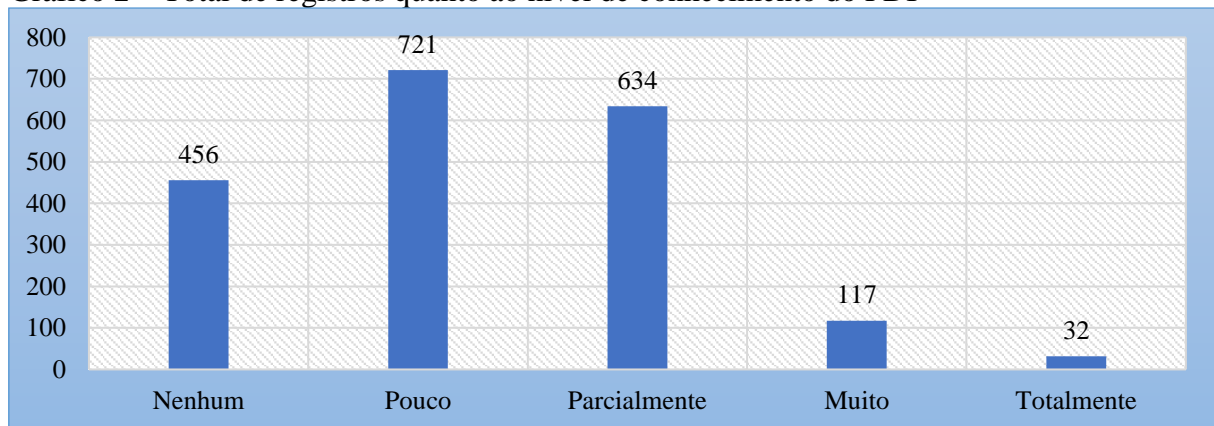
A escala de 1 a 5 também possibilita obter médias dos valores de respostas, e a metodologia proposta considerava (em relação às metas do PDI) as médias com valores de até 1,5 como “não foi atendida”, de 1,6 a 2,5 como “pouco atendida”, de 2,6 a 3,5 como “parcialmente atendida”, de 3,6 a 4,5 como “muito atendida” e as médias com valores acima de 4,6 como “totalmente atendida”.

Os dados obtidos pela aplicação dos questionários e que foram selecionados pela presente pesquisa são tratados na sequência, utilizando-se a metodologia proposta no próprio documento, mantendo-se, dessa forma, coerência com a forma como estas indagações foram concebidas.

Considerou-se, aqui, os resultados de duas questões. A primeira se referia ao nível de conhecimento do respondente em relação ao PDI, sendo as respostas dispostas de uma forma geral e pela média de medida de conhecimento de cada categoria, de acordo com o que é apresentado nos Gráficos 2 e 3, respectivamente.

Observa-se no Gráfico 2 um total de 1960 avaliações, onde 456 responderam “nenhum”, 721 responderam pouco, 634 responderam parcialmente, 117 responderam muito e 32 responderam totalmente, o que culmina em uma média de medida de conhecimento de 2,26. De acordo com a metodologia adotada, este valor representa uma situação de “pouco” conhecimento da comunidade acadêmica em relação ao PDI. O que também pode ser entendido como uma situação “pouco atendida”, se considerada a interpretação proposta sobre as médias entre 1,6 e 2,5 como uma “situação de conhecimento sobre o PDI”.

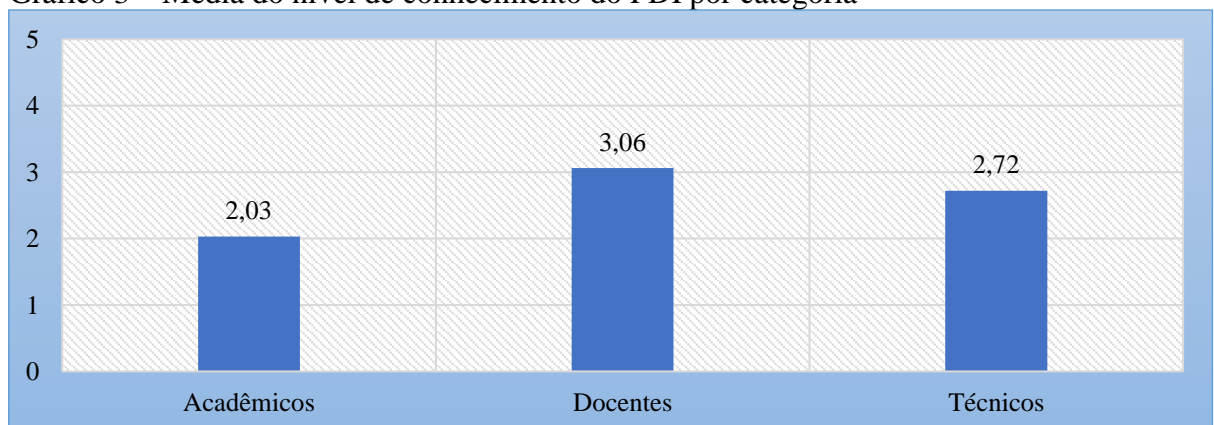
Gráfico 2 – Total de registros quanto ao nível de conhecimento do PDI



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da Avaliação do PDI Vigente (2018) – UEMS.

Ao filtrar-se as respostas em relação a cada categoria, obtêm-se que a média do nível de conhecimento do PDI pelos acadêmicos, docentes e TAs correspondem a 2,03, 3,06 e 2,72, respectivamente. Estes dados encontram-se no Gráfico 3 e revelam que, a partir dos pressupostos adotados, a categoria dos acadêmicos apresenta pouco conhecimento sobre o PDI, já as demais categorias apresentam um conhecimento considerado parcial. O que também indica uma situação “pouco” e “parcialmente” atendida, respectivamente.

Gráfico 3 – Média do nível de conhecimento do PDI por categoria

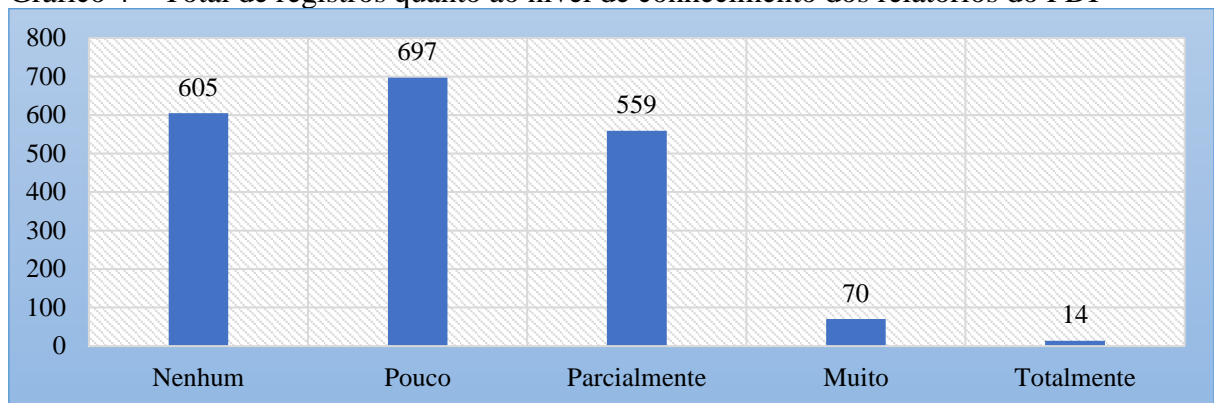


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da Avaliação do PDI Vigente (2018) – UEMS.

A segunda questão selecionada se referia ao nível de conhecimento acerca dos relatórios do PDI. Similarmente às respostas sobre a questão anterior, tanto a comunidade como um todo, quanto as categorias de forma individual, não atingiram uma média de medida que pode ser classificada como boa (acima de 3,5), mas sim apresentando um conhecimento considerado como “parcial” ou “pouco”. Estes dados podem ser observados nos Gráficos 4 e 5.

Observa-se no Gráfico 4 um total de 1945 registros (respostas), dos quais 605 correspondem à alternativa “nenhum”, 697 à alternativa “pouco”, 559 à alternativa “parcialmente” e 70 e 14 às alternativas “muito” e “totalmente”, respectivamente. Estas respostas correspondem a uma média de medida de conhecimento de 2,07, o que é considerado “pouco” ou situação “pouco atendida”.

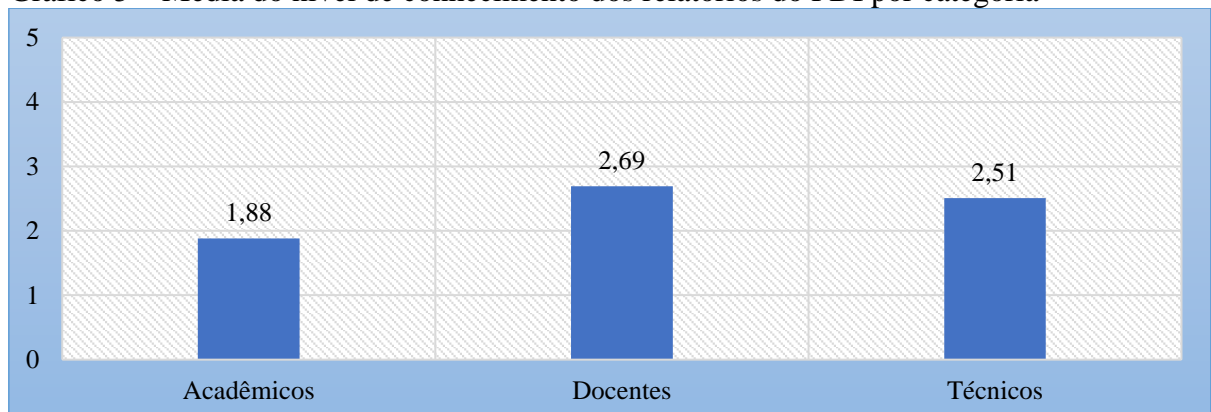
Gráfico 4 – Total de registros quanto ao nível de conhecimento dos relatórios do PDI



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da Avaliação do PDI Vigente (2018) – UEMS.

Já em relação ao nível de conhecimento por categoria, as médias dos acadêmicos, dos docentes e dos TAs foram de 1,88, 2,69 e 2,51, respectivamente. Estes valores encontram-se nos intervalos de medidas em que são considerados como “pouco” ou “parcialmente atendido”. Tais médias encontram-se dispostas no Gráfico 5, na sequência.

Gráfico 5 – Média do nível de conhecimento dos relatórios do PDI por categoria



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da Avaliação do PDI Vigente (2018) – UEMS.

Apesar das diferenças das médias de medida de conhecimento de cada categoria, nenhuma delas apresentou um nível de conhecimento considerado bom ou satisfatório em relação ao PDI e aos relatórios do mesmo. Em suma, os resultados desta avaliação revelam um certo nível de desconhecimento da comunidade acadêmica em relação ao PDI.

4.1.7 Resumo dos dados das autoavaliações

Nesta seção apresenta-se um resumo e discute-se os principais dados e informações obtidos e expostos nas seções anteriores sobre os processos autoavaliativos da UEMS. Os dados concernentes foram reorganizados em quadros comparativos, como pode ser observado na sequência.

4.1.7.1 O grau de conhecimento sobre o PDI

O Quadro 6 apresenta a comparação histórica sobre o grau/nível de conhecimento sobre o PDI de cada categoria. Em relação aos docentes, observa-se que o nível de conhecimento sobre o PDI ao longo de 3 ciclos interrogativos manteve-se aproximadamente o mesmo. Pouco mais da metade dos respondentes (aproximadamente 55%) indicaram ter um conhecimento entre “regular” e “nenhum” nos ciclos autoavaliativos 2009-2012 e 2012-2015, enquanto o restante indicou ter um nível de conhecimento “bom” ou maior. Já na “Avaliação 2018” não foram disponibilizados os percentuais referentes a cada opção de resposta, sendo apresentada apenas a média do nível de conhecimento de cada categoria, com os docentes obtendo uma média de 3,06 (“regular”). Partindo-se do pressuposto de que o ideal seja um grau de conhecimento “bom” ou maior nos dois ciclos da CPA e um valor médio acima de 3,6 na “Avaliação 2018”, ao longo dos três processos autoavaliativos citados observa-se a manutenção de uma situação não ideal para os docentes.

Com relação aos discentes, ao longo dos ciclos 2009-2012 e 2012-2015 houve uma melhora nos percentuais: diminuição do percentual de “nenhum” conhecimento (de 38,1% para 25,3%) e aumento do percentual de um grau de conhecimento “bom” ou acima (de 33,2% para 44,5%). No entanto, manteve-se mais da metade dos respondentes indicando um conhecimento entre “regular” e “ruim”. Somando-se esta informação à média de 2,03 obtida na “Avaliação 2018”, observa-se uma situação não ideal.

Os TAs foram solicitados a indicarem o seu grau de conhecimento também no Relatório CPA 2004-2006. Observa-se uma diminuição no nível de conhecimento dos TAs no ciclo 2009-2012 em comparação ao ciclo 2004-2006 (“bom/excelente” de 47,6% para 28,9% e “ruim/nenhum” de 19,9% para 41,1%) e um subsequente aumento no ciclo 2012-2015 (47,4% com um conhecimento “bom/excelente” e 11% com um nível de conhecimento “ruim/nenhum”). Apesar de melhorias, nos três ciclos mais da metade dos respondentes indicou ter um conhecimento entre “regular” e “nenhum”. A situação não foi diferente em relação à média obtida na “Avaliação 2018” (2,72), o que também não corresponde ao ideal.

Quadro 6 – Histórico comparativo do grau de conhecimento sobre o PDI

Grau de conhecimento sobre o PDI	Docentes				Avaliação 2018
	CPA 2004-2006	CPA 2007-2009	CPA 2009-2012	CPA 2012-2015	
Nenhum	-	-	12,4%	7%	Média 3,06 (“Parcial” ou “Regular”)
Ruim	-	-	8,3%	6,2%	
Regular	-	-	34,8%	42,3%	
Bom	-	-	37,8%	44,5%	
Excelente	-	-	6,6%		
Grau de conhecimento sobre o PDI	Discentes				Avaliação 2018
	CPA 2004-2006	CPA 2007-2009	CPA 2009-2012	CPA 2012-2015	
Nenhum	-	-	38,1%	25,3%	Média 2,03 (“pouco” ou “Ruim”)
Ruim	-	-	9,3%	14%	
Regular	-	-	19,3%	33%	
Bom	-	-	28%	44,5%	
Excelente	-	-	5,2%		
Grau de conhecimento sobre o PDI	Técnicos Administrativos				Avaliação 2018
	CPA 2004-2006	CPA 2007-2009	CPA 2009-2012	CPA 2012-2015	
Nenhum	6,49%	-	21%	0%	Média 2,72 (“Parcial” ou “Regular”)
Ruim	13,42%	-	20,1%	11%	
Regular	32,47%	-	30%	41,6%	
Bom	36,80%	-	22,4%	47,4%	
Excelente	10,82%	-	6,5%		

Fonte: Adaptação dos dados das autoavaliações expostos pela pesquisa.

Independentemente das variações ao longo dos processos autoavaliativos, estes dados indicam a necessidade de mudanças e/ou melhorias quanto à disseminação de informações sobre o PDI no contexto da instituição. Esta é uma observação feita também pela CPA em seus

relatórios dos ciclos 2009-2012 e 2012-2015, o que se traduziu em uma sugestão de melhoria proposta nos dois documentos.

As informações obtidas em relação à percepção da comunidade acadêmica sobre a participação das categorias na elaboração do PDI 2009-2013 (Quadro 3) também corroboram com estas análises, pois na medida em que se observa um alto percentual de respondentes não sabendo dizer se houve tal participação, demonstra-se que existe um nível de desconhecimento sobre contexto de elaboração do PDI e/ou sobre o documento em si.

Esta situação, no entanto, não indica necessariamente uma falta de esforços da instituição quanto à participação da comunidade acadêmica na elaboração do PDI e nem quanto a disseminação do documento. Como será tratado de forma mais detalhada em tópico posterior específico sobre os PDIs, de acordo com os próprios documentos, os dois últimos PDIs da UEMS foram construídos buscando-se a participação de toda a comunidade acadêmica, diretamente e/ou através de representantes de cada categoria, o que indica uma consciência sobre a importância de um planejamento participativo – mas que não garante, necessariamente, a participação e/ou o conhecimento sobre o documento por toda a comunidade relacionada.

A possibilidade de dificuldades em relação à participação não é, contudo, uma questão específica da UEMS, trabalhos como os de Guedes e Scherer (2015) e Mello et al. (2013) relatam que houveram dificuldades quanto a mobilização e participação da comunidade acadêmica no contexto de elaboração do PDI 2012-2016 da Universidade Federal do Paraná e do PDI 2011-2015 da Universidade Federal de Santa Maria, respectivamente. Ainda que nos dois casos realizaram-se ações com o intuito da participação dos mesmos nos respectivos processos.

4.1.7.2 Adequação/efetividade do planejamento da instituição

Outro tópico trabalhado pela CPA ao longo de alguns dos ciclos foi a “adequação do planejamento da instituição”. Os resultados, reorganizados em uma sequência histórica, estão dispostos no Quadro 7.

Observa-se que, ao longo dos três ciclos que trataram esta questão, houve a indicação de que os PDIs analisados (2009-2013 e 2014-2018) apresentavam objetivos e metas, mas não estavam estabelecidos os responsáveis pela meta/ação, nem os cronogramas e a previsão dos recursos necessários. Estas considerações têm como base tanto o conteúdo teórico sobre a prática do PE quanto as indicações das próprias legislações a respeito do PDI - onde demanda-

se, também, a formulação de indicadores para o acompanhamento. Em suma, indicou-se uma falha desses PDIs neste quesito. A questão de o PDI atender às determinações legais competentes é tratada com mais profundidade em tópico posterior.

Quadro 7 – Histórico das análises da CPA sobre a efetividade do planejamento da instituição

Processo avaliativo	Adequação/efetividade do planejamento da instituição
<p>CPA 2007-2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Relata a falta de um planejamento estratégico definido para a execução do PDI, uma vez que no PDI não estão estabelecidos os responsáveis pela ação, os cronogramas da ação, nem os recursos necessários para tal; e ○ O processo de autoavaliação realizado pela CPA não foi considerado na elaboração do PDI 2009-2013.
<p>CPA 2009-2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ O planejamento da universidade está apresentado no PDI 2009-2013 com seus objetivos, metas e ações, no entanto, não são estabelecidos os responsáveis pelas metas e ações, e nem o orçamento e o cronograma para a realização das mesmas; ○ O processo de autoavaliação realizado pela CPA não foi considerado na elaboração do PDI 2009-2013; ○ Existe uma frágil percepção da comunidade acadêmica a respeito da importância dos resultados da autoavaliação realizada pela CPA para a elaboração de um planejamento mais efetivo; e ○ Têm-se dificuldades em traduzir os resultados da autoavaliação em metas a serem cumpridas.
<p>CPA 2012-2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ O relatório afirma que o planejamento da UEMS está apresentado em seu novo PDI (2014-2018) com seus objetivos e metas, entretanto, verifica-se a ausência de um “PE definido para a execução do PDI”, já que não está estabelecido no documento os responsáveis pela execução das metas e nem um cronograma e a indicação dos recursos necessários.

Fonte: Adaptação dos dados das autoavaliações expostos pela pesquisa.

Nos ciclos de autoavaliação 2007-2009 e 2009-2012 relata-se que os processos realizados pela CPA não foram considerados na construção do PDI 2009-2013, além disso, discorre-se sobre a dificuldade de tradução dos resultados da autoavaliação em metas a serem cumpridas e sobre a falta de percepção da comunidade acadêmica sobre a importância dos resultados da autoavaliação da CPA na elaboração do planejamento. Algumas destas dificuldades são expostas por Araújo (1996).

Sobre a questão da utilização dos relatórios da CPA na elaboração do PDI, a própria comissão, no ciclo avaliativo de 2012-2015, relata que o relatório do ciclo anterior foi considerado na construção do PDI 2014-2018. Além disso, nestes dois ciclos foi afirmado que a UEMS (a partir da época de conclusão do ciclo 2009-2011) estava tomando providências

quanto às demandas apresentadas nos relatórios, mesmo se não constasse no PDI vigente. Esta possibilidade de adaptação e/ou flexibilidade do que fora planejado está entre as características de um PE.

Apesar da utilização dos relatórios da CPA na elaboração do último PDI e de ações ao longo dos anos com o intuito de atender às sugestões dos mesmos, a questão apresentada pelo Gráfico 1, quando tratou-se do ciclo 2016-2018 da CPA, expõe que a maior parte dos respondentes não soube dizer se existe tal relação entre os resultados da autoavaliação e a elaboração do PDI. Mais especificamente, 53,8% indicaram não saber responder e 29% indicaram que os resultados são pouco ou nunca são utilizados.

Estes percentuais podem indicar o desconhecimento dos respondentes acerca da utilização dos resultados da CPA no PDI e/ou o desconhecimento sobre o PDI e/ou sobre a autoavaliação. Em quaisquer dos casos, conclui-se que há problemas em relação ao conhecimento da comunidade acadêmica sobre os trabalhos e resultados do PDI e/ou da autoavaliação da CPA, pois na época existia a relação entre os dois processos/documentos. Ressalta-se que aproximadamente 60% dos respondentes correspondiam aos discentes, esses que ao longo dos ciclos autoavaliativos apresentaram os piores percentuais entre as três categorias universitárias (docentes, discentes e TAs) com relação ao grau de conhecimento acerca do PDI, o que pode ter contribuído com os altos percentuais encontrados nesta questão. Entretanto, isto não altera as observações de problemas relacionados ao conhecimento da comunidade acadêmica com relação a estes processos e aos documentos correspondentes.

4.1.7.3 Sugestões de melhorias

As sugestões expostas nas seções anteriores, relacionadas aos quatro primeiros ciclos, encontram-se agrupadas no Quadro 8. Observa-se que as indicações sobre o PDI consistem, de uma forma geral, em: realizar acompanhamento e avaliação anual das metas/ações previstas; desenvolver políticas institucionais que contribuam cada vez mais à disseminação do PDI e das metas/ações planejadas e executadas à comunidade acadêmica; incrementar no PDI a definição dos responsáveis pelas metas/ações, e dos custos e prazos; e elaborar um PE para a execução do PDI. Em suma, indicou-se melhorias a partir dos pontos destacados pela CPA em seus processos de avaliação nas duas dimensões do processo autoavaliativo selecionadas pela presente pesquisa.

Quadro 8 – Sugestões de melhorias ao longo dos ciclos de autoavaliação

Processo avaliativo	Sugestões de melhorias
CPA 2004-2006	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudos visando a reelaboração do PDI 2002-2007 e a elaboração do PPI; e ○ Acompanhamento das ações previstas no PDI.
CPA 2007-2009	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar um acompanhamento anual do PDI; e ○ Elaborar um PE, vinculado ao processo de avaliação e dar visibilidade em relação as ações planejadas e executadas à comunidade.
CPA 2009-2012	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incrementar o PDI com a indicação de prazos, custos e responsáveis pela execução das metas e das ações; ○ Inserir indicadores para as metas; ○ Realizar acompanhamento e avaliação anual do PDI; ○ Implantar um projeto de sensibilização para a comunidade interna visando a disseminação dos principais documentos oficiais; e ○ Elaborar um PE a partir dos processos avaliativos.
CPA 2012-2015	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ações institucionais que coloquem em ação uma metodologia que favoreça cada vez mais a disseminação do PDI entre a comunidade universitária; e ○ Definir e implantar um PE para a execução do PDI.

Fonte: Adaptação dos dados das autoavaliações expostos pela pesquisa.

As sugestões são, então, coerentes com as análises realizadas. Corroborando com o que fora observado nestes ciclos com relação a “apropriação do PDI pela comunidade acadêmica”, os resultados da “Avaliação 2018” (Gráficos 2 a 5) apontaram para um nível de conhecimento não ideal de todas as categorias com relação ao PDI e aos relatórios do mesmo, o que sustenta possíveis indicações de melhorias quanto à disseminação.

Em relação ao demais pontos sugeridos, a elaboração de um PE engloba as outras ações propostas: acompanhamento anual, definição de responsáveis, prazos e custos. Sendo que, de acordo com o que foi disposto nas considerações teóricas, o próprio PDI pode e/ou deveria ser o PE de uma IES.

Como fora anteriormente relatado, as IES têm liberdade de elaborar o seu PDI de acordo com suas especificidades/criatividade desde que contemple alguns requisitos básicos indicados via legislações competentes (SEGENREICH, 2005; BRASIL, 2006). Um PDI que apresente tais requisitos mínimos consequentemente já dispõe de uma definição de prazos, responsáveis e indicadores e, se um PDI não é necessariamente um PE, os seus requisitos básicos legais compreendem e demandam técnicas/características deste tipo de planejamento no contexto de sua elaboração.

4.2 OS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UEMS

Apresenta-se neste tópico informações sobre os quatro PDIs elaborados pela UEMS ao longo de sua história. Em conformidade com a metodologia e os parâmetros de análise adotados, estes documentos foram tratados por meio de uma verificação do atendimento às determinações das legislações concernentes, por uma identificação da forma como foram elaborados e pela identificação de outros dados e informações relevantes à pesquisa que poderiam ser observados.

Durante o processo de tratamento dos documentos analisados, foram identificadas características específicas que diferenciam os dois primeiros PDIs da universidade dos dois restantes. Por conta destas especificidades, estes documentos não foram considerados na aplicação dos procedimentos metodológicos da pesquisa. Por conseguinte, são apresentadas somente algumas considerações básicas dos mesmos, incluindo-se as explicações de tais diferenças. Já os PDIs 2009-2013 e 2014-2018 são tratados de acordo com o que fora proposto inicialmente.

4.2.1 O PDI 2002-2007

O PDI 2002-2007 da UEMS foi elaborado em um período anterior à instituição do SINAES, deste modo, o seu processo de construção não foi baseado em determinações de forma e conteúdo específico para tal.

No documento são definidos objetivos, compromissos, metas e “estratégias” para o atingimento das metas, no entanto, não há a definição de responsáveis, de prazos e custos bem delineados.

4.2.2 O PDI 2008

O PDI 2008 foi um trabalho de avaliação das propostas do documento anterior e definição de objetivos para o ano de 2008. Sendo um intermediário para a elaboração do PDI 2009-2013 da instituição (UEMS, 2008).

Apesar de sua construção basear-se no Decreto nº 5.773/2006 do MEC, em especial no seu artigo 16º, que dispõe sobre os elementos básicos que devem constar em um PDI, este

documento apresenta características diferentes por conta de sua concepção específica, como exemplo, a não apresentação de seu PPI (um dos elementos básicos).

De acordo com o próprio documento, não fora apresentado um PPI pois até a promulgação do Decreto nº 5.773/2006 os processos de credenciamento e reconhecimentos realizados pela UEMS não demandavam tal elaboração. A partir de então o PPI passou a ser um requisito do PDI, e a universidade estava providenciando de elaboração deste plano ao longo do ano de 2008.

Ao longo de seu conteúdo, o PDI 2008 apresenta as informações demandadas e, quando apropriado, analisava as metas do PDI anterior relacionadas com o tema tratado. Ao final, apresenta-se um levantamento dos pontos fortes e fracos de cada Pró-Reitoria e as diretrizes e metas de cada uma para o referido ano – não havendo maior detalhamento sobre como estas metas deveriam/seriam atingidas.

4.2.3 O PDI 2009-2013

O PDI 2009-2013, conforme exposto no próprio documento, foi construído de forma coletiva, envolvendo toda a comunidade acadêmica, a Reitoria, as Pró-Reitorias e UUs, por meio de representações de docentes, TAs e discentes em comissões de estudo. Ainda de acordo com o documento, o processo de sensibilização iniciou-se a partir de um encontro de gerentes e coordenadores de cursos, com o intuito de que esses fossem multiplicadores a seus pares nas UUs.

Este processo resultou na realização da “Semana de Estudos do Desenvolvimento das Unidades Universitárias da UEMS”. Cujo objetivo fora de elaborar um diagnóstico dos cenários da instituição, através da participação de todas as categorias universitárias, indicando os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades da IES, além de diretrizes e metas para cada UU (UEMS, 2009).

A elaboração do documento ficou ao encargo das comissões deliberativa e executiva, das quais alguns integrantes formaram grupos temáticos, que tinham o objetivo de formalizar os objetivos, as metas e ações específicas para cada área de atuação: ensino, pesquisa e pós-graduação, extensão, administração e infraestrutura.

O PDI foi desenvolvido com base, especialmente, na LDB, na Lei do SINAES e no artigo 16º do Decreto 5.773/2006.

Adequação do PDI às disposições legais

Utiliza-se um como ferramenta de verificação quanto à adequação deste documento às disposições legais que o compete, um roteiro de “*checklist*”, apresentado no Quadro 9, onde é possível comparar o conteúdo determinado pelo Decreto 5.773/2006, através de 9 eixos temáticos, com conteúdo do PDI 2009-2013. A verificação foi feita de item a item (por exemplo, se no PDI é apresentado um “breve histórico da IES”), sem julgamento de valor do conteúdo (se “bem feito”), utilizando-se os termos “apresenta o item” ou “não apresenta o item” em tal identificação. Em alguns casos, os itens demandados são compostos por subitens, por conseguinte, utilizou-se o termo “parcialmente atendido” para os itens que foram apresentados, mas não continham todo o detalhamento requerido.

Quadro 9 – Roteiro de verificação do conteúdo demandado ao PDI 2009-2013

Artigo 16º do Decreto 5.773/2006 – Eixos Temáticos Essenciais	PDI 2009-2013
I – Perfil Institucional Breve Histórico da IES; Missão; Objetivos e metas (descrição dos objetivos e quantificação de metas com cronograma); Áreas de atuação acadêmica.	Apresenta todos os itens, sendo o item de objetivos e metas parcialmente atendido.
II – Projeto Pedagógico Institucional (PPI) Inserção regional; Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição; Organização didático-pedagógica da instituição; Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão; Políticas de Gestão; Responsabilidade Social da IES.	Apresenta todos os itens.
III – Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e à distância) Ofertas de Cursos: Graduação; Sequenciais; Programas Especial de Formação Pedagógica; Pós-Graduação (lato e stricto sensu); Polos EAD; Campi e cursos foras da sede.	Apresenta todos os itens cabíveis.
IV – Perfil do corpo docente Composição; Plano de carreira; Critérios de seleção e contratação; Procedimentos para substituição dos professores do quadro; Cronograma e plano de expansão do corpo docente.	Apresenta todos os itens.
V – Organização administrativa da IES Estrutura organizacional, instâncias de decisão e organograma institucional e acadêmico; Órgãos Colegiados; Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.	Apresenta todos os itens.
VI – Políticas de atendimento aos discentes Programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas); Estímulos à permanência; Organização estudantil; Acompanhamento de egressos.	Apresenta todos os itens.

<p>VII – Infraestrutura</p> <p>Infraestrutura física; Biblioteca; Laboratórios; Recursos tecnológicos e de áudio visual; Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais; Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.</p>	<p>Não apresenta 1 item.</p> <p>O item “biblioteca” é parcialmente atendido.</p>
<p>VIII – Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional</p> <p>Procedimentos de autoavaliação institucional em conformidade com a Lei do SINAES.</p>	<p>Apresenta todos os itens.</p>
<p>IX – Aspectos financeiros e orçamentários</p> <p>Demonstração de sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI: estratégia e gestão econômico-financeira, plano de investimentos e previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).</p>	<p>Nenhum dos itens é apresentado.</p>

Fonte: Adaptado das instruções do MEC (2007).

O PDI 2009-2013 apresenta todos os itens demandados pelos eixos I, II, III, IV, V, VI e VIII. Não apresenta 1 item do eixo VII (cronograma de expansão da infraestrutura) e, em relação ao eixo IV, nenhum dos itens é apresentado. Além disso, 1 dos itens nos eixos I e VII é parcialmente atendido (não apresenta todo o conteúdo demandado), são estes: Eixo I – Não há a definição de responsáveis, de prazos, custos e de indicadores quanto aos objetivos e metas; Eixo VII – Faltam diversos detalhamentos demandados sobre a(s) biblioteca(s).

Com relação ao eixo IV, apresenta-se considerações sobre a autonomia financeira da universidade, cita-se o envio de propostas orçamentárias anuais ao governo do estado (não as expondo), no entanto, não é apresentado nenhum dos itens demandados.

Apesar de basear-se nas indicações legais sobre o tema, o documento apresenta informações e eixos adicionais, que somados a algumas diferenças na forma de organização dos conteúdos do documento em comparação com o modelo base, indicam a tomada de liberdade (dentro de algumas limitações, pois há de se apresentar um conteúdo obrigatório) quanto a construção do mesmo – uma possibilidade garantida pelas legislações sobre o assunto.

4.2.4 O PDI 2014-2018

De acordo com o próprio documento, o PDI 2014-2018 da UEMS veio consolidar um importante passo do planejamento estratégico da instituição. É descrito, ainda, que o processo de construção envolveu toda a comunidade acadêmica da IES: Setores, UUs, órgãos

representativos (de docentes, TAs e discentes), em uma “metodologia participativa em que os grupos representativos apresentaram diversas propostas, as quais foram objeto de estudos e análises pelas Comissões Executiva e Deliberativa”, que são responsáveis pelo gerenciamento de todos os trabalhos decorrentes (UEMS, 2014). Em cada UU e em cada setor da universidade foram constituídos grupos de trabalho com um intuito de atingir o máximo de pessoas possível.

Com o objetivo de subsidiar a comunidade com as informações necessárias à discussão e elaboração do PDI, criou-se uma página na web onde foi disponibilizado documentos concernentes ao assunto (UEMS, 2014).

Na construção do PDI, foram considerados: os documentos e instrumentos legais nacionais; os resultados das avaliações (externa, avaliação dos cursos, ENADE e credenciamento); as orientações do artigo 16º do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006; e a Deliberação CEE/MS nº 9042, de 27 de fevereiro de 2009, que trata, entre outras, das normas para regulação, supervisão e avaliação das IES e dos itens que devem constar em seus PDIs (em seu artigo 10º).

Em um primeiro momento o documento não cita o relatório da CPA (autoavaliação) como balizador de sua elaboração, no entanto, no tópico de detalhamento do processo de construção, cita-se a disponibilização do relatório como um dos documentos base com intuito de subsidiar as discussões.

Adequação do PDI às disposições legais

A verificação quanto à adequação deste documento às disposições legais que o compete foi realizada da mesma forma à do PDI anterior, e os resultados podem ser observados no Quadro 10. Ressalta-se que apesar de o documento também se basear no artigo 10º da Deliberação CEE/MS nº 9042, de 27 de fevereiro de 2009, que também dispõe sobre os eixos temáticos essenciais à elaboração de um PDI, sua estrutura levou em conta, principalmente, as “Instruções para Elaboração de PDI”, um aprofundamento do artigo 16º do Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006.

Quadro 10 – Roteiro de verificação do conteúdo demandado ao PDI 2014-2018

Artigo 16º do Decreto 5.773/2006 – Eixos Temáticos Essenciais	PDI 2014-2018
<p>I – Perfil Institucional Breve Histórico da IES; Missão; Objetivos e metas (descrição dos objetivos e quantificação de metas com cronograma); Áreas de atuação acadêmica.</p>	Apresenta todos os itens, sendo o item de objetivos e metas parcialmente atendido.
<p>II – Projeto Pedagógico Institucional (PPI) Inserção regional; Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição; Organização didático-pedagógica da instituição; Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão; Políticas de Gestão; Responsabilidade Social da IES.</p>	Apresenta todos os itens.
<p>III – Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e à distância) Ofertas de Cursos: Graduação; Sequenciais; Programas Especial de Formação Pedagógica; Pós-Graduação (lato e stricto sensu); Polos EAD; Campi e cursos foras da sede.</p>	Apresenta todos os itens cabíveis.
<p>IV – Perfil do corpo docente Composição; Plano de carreira; Critérios de seleção e contratação; Procedimentos para substituição dos professores do quadro; Cronograma e plano de expansão do corpo docente.</p>	Não apresenta 1 item.
<p>V – Organização administrativa da IES Estrutura organizacional, instâncias de decisão e organograma institucional e acadêmico; Órgãos Colegiados; Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.</p>	Não apresenta 1 item. O item Órgãos colegiados é parcialmente atendido.
<p>VI – Políticas de atendimento aos discentes Programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas); Estímulos à permanência; Organização estudantil; Acompanhamento de egressos.</p>	Apresenta todos os itens.
<p>VII – Infraestrutura Infraestrutura física; Biblioteca; Laboratórios; Recursos tecnológicos e de áudio visual; Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais; Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.</p>	Apresenta todos os itens.
<p>VIII – Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional Procedimentos de autoavaliação institucional em conformidade com a Lei do SINAES.</p>	Apresenta todos os itens.
<p>IX – Aspectos financeiros e orçamentários Demonstração de sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI: estratégia e gestão econômico-financeira, plano de investimentos e previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).</p>	Apresenta todos os itens, sendo um subitem parcialmente atendido.

Fonte: Adaptado das instruções do MEC (2007).

O PDI 2014-2018 apresenta todos os itens demandados pelos eixos I, II, III, VI, VII, VIII e IX. Não apresenta 1 dos itens nos eixos IV e V, respectivamente, “critérios de seleção e contratação” e “órgãos de apoio às atividades acadêmicas”.

Além disso, 1 dos itens nos eixos I e V e 1 subitem do eixo IX são parcialmente atendidos (não apresentam todo o conteúdo demandado), são estes: Eixo I – Não há a definição de responsáveis, de prazos, custos e de indicadores quanto aos objetivos e metas; Eixo V – faltam informações quanto às composições dos órgãos colegiados; e eixo IV – Não apresenta um detalhamento da “estratégia de gestão econômico-financeira”.

De forma semelhante ao documento anterior, observa-se que no processo de elaboração do PDI 2014-2018 foi tomada a liberdade (dentro do possível) quanto ao conteúdo apresentado e quanto à estruturação/organização deste na forma de um documento, pois são apresentadas diversas informações adicionais, além da reorganização e incrementação dos eixos temáticos.

Os resultados obtidos com relação aos PDIs são tratados no tópico subsequente.

4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÕES FINAIS

Apresenta-se neste tópico uma síntese das informações e resultados obtidos nos dois tópicos anteriores em conjunto a uma discussão sobre os mesmos.

4.3.1 Quanto ao processo de construção dos PDIs

As instruções legais quanto à elaboração do PDI tratam sobre a importância de uma construção democrática e coletiva. Na mesma linha, nos próprios PDIs da UEMS é ressaltado que o seu processo de elaboração foi (ou buscou ser) realizado desta forma.

Na análise dos PDIs quanto ao assunto, observou-se que, de acordo com os elaboradores, em ambos os quinquênios a construção do PDI foi realizada de forma coletiva, com o envolvimento de toda a comunidade acadêmica (docentes, discentes e TAs) por meio de representações, além da participação de todos os setores (pró-reitorias) e UUs da instituição.

Cita-se, ainda, outras ações visando a participação, como: semana de estudos para o desenvolvimento das UUs; encontros de gerentes e coordenadores de cursos; grupos de trabalho em cada UU e setor; e a disponibilização de uma página na web contendo as informações necessárias para dar subsídio à comunidade acadêmica nas discussões.

Assim como é relatado no tópico 4.1.7.1 desta pesquisa, tais ações visando o conhecimento e a participação da comunidade acadêmica no processo de elaboração do PDI não garantem, necessariamente, o sucesso da empreitada.

Apesar do exposto sobre como se deram os dois processos de construção, os resultados obtidos no tópico 4.1.7.1 apontam para um grau de conhecimento dos respondentes acerca do PDI, ou acerca da percepção sobre a participação das categorias na elaboração do PDI, não ideal. O que indica a necessidade de melhoria quanto à disseminação de informações sobre o PDI no contexto da instituição.

Foi afirmado, também, que esta situação não apontava, necessariamente, uma falta de esforços da instituição quanto à participação da comunidade acadêmica na elaboração do PDI e nem quanto a disseminação do documento – sentença corroborada pela observação de como foi trabalhada a construção dos PDIs (de acordo com os elaboradores). Além disso, no tópico supracitado foi exposto que dificuldades em relação à participação são relatadas por outras IES.

Em suma, buscou-se a participação de toda a comunidade acadêmica na elaboração dos PDIs 2009-2013 e 2014-2018, através de diversas ações com este intuito, contudo, alguns dos resultados obtidos por meio da análise dos relatórios da CPA indicam que a situação ainda necessita de melhorias, pois as respostas da comunidade acadêmica indicam um nível de desconhecimento sobre o assunto.

O processo de construção também engloba as normas e/ou os documentos tomados como base. No PDI 2009-2013 não foi relatada a utilização dos relatórios de autoavaliação realizados pela CPA, corroborando com a afirmação da feita pela própria CPA sobre a situação. Já o PDI 2014-2018 não expõe os relatórios como balizadores de sua elaboração, mas cita a autoavaliação referente ao ciclo 2009-2012 como um dos documentos disponíveis para dar subsídio às discussões.

Tanto nas determinações e instruções legais sobre o assunto, quando se afirma que “o PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional”, quanto na literatura sobre o processo de PE (considerando que o PDI é tomado como um PE pela instituição), é indicada a importância da relação entre o processo de autoavaliação (que pode ser considerado um diagnóstico institucional) e o PDI (planejamento).

Partindo destes pressupostos, as análises dos relatórios da CPA e dos PDIs apontam que a relação entre os processos não era adequada pelo menos até o momento de elaboração do PDI 2009-2013. No entanto, apesar de o relatório de autoavaliação não ter sido levado em consideração na elaboração deste PDI, a CPA afirmou que a instituição estava tomando providências quanto às demandas apresentadas por seus relatórios independentemente de

constarem ou não no PDI elaborado. O que demonstra não só um aprimoramento da relação entre os processos, mas também práticas referentes a um processo de PE, como a realização de análises posteriores e a readequação do que fora originalmente planejado.

Apesar do aprimoramento de tal relação, no ciclo 2016-2018 da CPA observou-se que a maior parte dos respondentes não soube dizer se existe relação entre os resultados da autoavaliação e a elaboração do PDI e, conforme foi exposto no tópico 4.1.7.2, estes e outros dados relativos ao conhecimento da comunidade acadêmica em relação aos dois processos e a seus documentos correspondentes indicam a existência de problemas em relação ao conhecimento da comunidade acadêmica sobre os trabalhos e resultados do PDI e/ou da autoavaliação da CPA e de seus documentos correspondentes.

4.3.2 Quanto à adequação do PDI às disposições legais

Com relação à adequação dos PDIs às disposições legais, observou-se que ambos apresentam a maior parte dos itens demandados pelos eixos temáticos essenciais constantes no formulário de instrução à elaboração do PDI tomado como base pelos elaboradores. Os principais pontos a se destacar como “inadequados” correspondem: a ausência de uma designação dos responsáveis pelas metas e objetivos propostos, além da inexistência de uma definição ou de um detalhamento de prazos, custos e indicadores referentes a tais metas e objetivos; e, especialmente no PDI 2009-2013, a ausência de conteúdos e/ou detalhamento acerca dos itens demandados pelo eixo “Aspectos Financeiros e Orçamentários”.

Corroborando com estas observações, algumas das sugestões de melhorias dos relatórios da CPA em relação ao PDI se referiam a realização de um acompanhamento e avaliação anual das metas/ações previstas, a inserção de indicadores para as metas e a indicação de responsáveis, prazos e custos das metas/ações.

Estas definições são requisitos demandados pelas instruções legais concernentes ao PDI e também fazem parte de um processo de planejamento ou PE efetivo. De acordo com Oliveira (2015), algumas das fases de um PE consistem em: 1) instrumentos prescritivos, com o estabelecimento de objetivos, metas, desafios, estratégias, projetos e planos de ação; 2) instrumentos quantitativos, que possibilitam analisar quais são os recursos necessários a execução do planejado; e 3) verificação de como a organização “está indo” para a situação desejada, considerando-se critérios e parâmetros de controle e avaliação, sendo realizados simultaneamente ao desenvolvimento/aplicação do PE, não apenas ao final do processo.

Parente (2003) também discorre sobre etapas de um PE, alguma delas se referem a: 1) distribuição de papéis e atribuições, sendo necessária uma clara definição dos papéis dos envolvidos com o processo, consolidando-se, assim, os compromissos e as responsabilidades com a missão institucional; 2) a elaboração do plano estratégico, compreendendo o momento de registro das ações a serem empreendidas, com seus custos, duração, indicação do órgão responsável e dos setores diretamente envolvidos com sua execução; e 3) estabelecimento de um sistema de monitoria e avaliação, onde pressupõe-se o registro permanente, sobre a forma de dados, dos resultados das ações realizadas, possibilitando a monitoria e consequentes correções do processo.

Ainda que os modelos de PE apresentem diferenças em forma e conteúdo, e que uma instituição deve adaptar qualquer metodologia adotada à sua realidade, para que a utilização de um processo de planejamento seja efetiva, tais definições devem estar claras. No contrário, corre-se o risco de que o fora planejado se traduza apenas em uma carta de intenções ou que o processo sofra de ineficiência – além de que, especificamente no caso das IES, algumas destas definições sejam requisitos legais que poderão ser analisados por avaliadores externos.

Em relação aos aspectos orçamentários, além ser um requisito demandado pelas legislações e tomado como um dos referenciais das análises externas (avaliação externa da instituição pelo MEC ou responsável), a ausência dos itens ou a falta de detalhamento dos mesmos podem contribuir para uma desassociação entre os recursos/orçamento da instituição e os objetivos e metas propostos, o que poderia gerar ineficiência ou até impossibilitar a execução do que foi planejado.

No trabalho de Mizael et al. (2013) são analisados os PDIs da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), da Universidade Federal de Lavras (UFLA) e da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) quanto ao atendimento às exigências burocráticas exigidas pelo MEC. Os resultados encontrados demonstram que, na época, os PDIs vigentes das três primeiras universidades citadas não apresentavam alguns dos eixos temáticos essenciais, sendo todos os eixos apresentados apenas pela UFSJ.

Algumas das ausências, ainda de acordo com os autores, se referiam a definição de responsáveis e a quantificação das metas e ações, além do estabelecimento dos prazos (UNIFAL e UNIFEI), e sobre os aspectos financeiros e orçamentários (UNIFAL, UNIFEI e UFLA). Dentre as considerações dos autores sobre tais questões, estão: que o PDI da UNIFAL atende parcialmente aos critérios exigidos pelo MEC, pois não há quantificação de metas, descrição das ações, estabelecimento de prazos e nem a designação dos responsáveis por sua implementação; que o PDI da UNIFEI sofre de questões semelhantes, com o adendo de

problemas quanto a participação da comunidade acadêmica no processo; e que os PDIs da UFLA e da UFSJ apresentaram o detalhamento das ações, prazos e responsáveis pelas ações, além de indicadores para o processo de acompanhamento, mas não dispõem de uma indicação da situação da instituição naquele momento como referência a uma situação futura.

Por fim, apontam que os desafios na condução dos PDIs consistem em: a promoção da participação da comunidade acadêmica; um foco na fase de diagnóstico da situação atual para auxiliar o planejamento do futuro; e o aprimoramento dos objetivos, da quantificação e da definição de responsabilidades quanto às metas. Além disso, o trabalho concluiu que os PDIs das universidades analisadas ainda eram utilizados especialmente para fins de exigências burocráticas, necessitando aprimoramentos com o intuito de serem instrumentos de gestão e/ou PE.

Considerou-se apropriado pela pesquisa, a citação de um caso adicional, o da Universidade Estadual do Mato Grosso (UNEMAT), uma IES que apresenta semelhanças quanto a seu tamanho e estrutura com a UEMS. Uma análise de seu PDI vigente (2017-2021) trás as seguintes considerações: o documento apresenta todos os eixos temáticos essenciais definidos pelo MEC, no entanto, a princípio, não existe um detalhamento ou a definição de responsáveis, prazos, custos e indicadores com relação às metas propostas.

De acordo com seu site institucional, a UNEMAT desenvolveu, em um momento anterior ao seu PDI, o seu Planejamento Estratégico Participativo (PEP). O PEP foi um processo que se materializou em um documento orientador de todas as ações institucionais da universidade por um período de 10 anos (2015-2025). A sua construção foi realizada de acordo com as intenções, as especificidades da IES e a criatividade de seus elaboradores, sem ter de atender a determinações de estrutura e conteúdo. Neste documento são apresentados os objetivos, as metas e os detalhamentos concernentes às demandas legais de um PDI e às considerações da literatura sobre um processo de PE. Por conta deste contexto, o seu PDI foi desenvolvido com base em seu PEP, garantindo à universidade atender às exigências burocráticas (via PDI) e ainda ter a liberdade de fundamentar as suas atividades em um planejamento mais adaptado à sua realidade e construído de forma livre (via PEP).

A consideração do que foi disposto sobre as demais universidades demonstram que uma situação de inadequação quanto a alguns dos requisitos legais demandados ao PDI não são exclusividade da UEMS.

Ao se fazer uma comparação entre os quatro PDIs elaborados pela UEMS a partir dos pressupostos de modo de construção e de adequação às determinações legais, observa-se um processo de evolução. A cada novo PDI elaborado, houve um incremento nas iniciativas quanto

a participação da comunidade acadêmica no processo de construção, melhorias quanto ao atendimento dos eixos temáticos obrigatórios (além da adição de informações e/ou eixos adicionais ao longo dos últimos documentos) e o aprimoramento da relação entre a autoavaliação institucional e o PDI.

Ainda sobre essa perspectiva de evolução, na busca por informações referentes aos PDIs da instituição, observou-se a existência de um documento, ainda em forma preliminar, que visava analisar o PDI vigente quanto ao cumprimento das metas e objetivos estabelecidos. Uma análise do cumprimento das metas estabelecidas não é um objeto de estudo da presente pesquisa, no entanto, através deste documento foram encontradas algumas informações consideradas relevantes e que apontam para a continuidade de tal evolução ao longo da vigência do PDI 2014-2018.

Ao longo do Relatório Analítico preliminar do PDI 2014-2018 é disposto que, a partir de 2015, a UEMS iniciou a implantação de um modelo de Gestão Estratégica, utilizando-se de ferramentas de um PE, como a análise de SWOT, o Mapa Estratégico e o Painel de Gestão. Este último se traduz em um sistema desenvolvido para a web, criado a partir das metas e objetivos do PDI e que representa um plano de ação para cada uma das metas.

A alimentação desse sistema é realizada por gestores autorizados e, para o acompanhamento das metas do PDI, relata-se a realização de reuniões periódicas com a presença de dirigentes. A análise de um relatório do sistema do Painel de Gestão, disponível no site da instituição, indica que houve o detalhamento de planos para o cumprimento de cada meta, sendo estruturados da seguinte forma: apresentam-se os objetivos, que são compostos pelas metas, que são compostas pelas ações a serem realizadas, que são subdivididas em atividades ainda mais específicas compostas por informação sobre “como” será realizada, “quando”, “quem” é o responsável, “status” da atividade (se em andamento, concluído ou é algo contínuo), “ano de conclusão” e “indicador” utilizado.

Os planos de ação para cada meta apresentaram todos os detalhes propostos, com exceção ao item dos indicadores, onde observa-se ausências ou a existência de indicadores “não funcionais”. Isto pode ser causado pela dificuldade na elaboração de indicadores após as metas e objetivos já terem sido definidas sem terem levado em consideração a necessidade dos mesmos. Sobre o assunto, é citado no documento que a importância da utilização de indicadores para avaliar as principais atividades da instituição vinha sendo discutida entre os seus dirigentes, e que, além disso, estavam sendo realizadas ações com o intuito de melhorar a publicização de dados e informações internas, através de relatórios específicos e de uma “planilha banco de

dados” disponibilizados por cada setor, com o intuito, entre outros, de subsidiar a tomada de decisão pelos gestores.

As informações encontradas através do Relatório Analítico Preliminar do PDI 2014-2018 da UEMS indicam, então, a elaboração de um PE baseado no PDI vigente, que tinha entre seus objetivos a execução do que fora proposto no PDI e a realização de análises, discussões e tomadas de decisões em equipe em relação às atividades da IES. A utilização de um PE para a “execução do PDI” consistia em uma das sugestões apresentadas pelos relatórios da CPA, o que pode ter sido um dos fatores levados em consideração na decisão da instituição sobre o emprego de um PE.

5 PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DO USO DO PDI

Esta pesquisa teve como intenção verificar questões acerca do PDI da UEMS e, a partir disso, se caso fosse constatado como necessário, propor ações para que o PDI se torne mais efetivo em seu contexto institucional.

Os resultados das verificações apontaram que, apesar da observação de uma evolução qualitativa ao longo de cada documento elaborado, ainda existem questões a serem trabalhadas em busca por aperfeiçoamento do seu uso com instrumento de gestão.

Ressalta-se que qualquer proposta, método ou sugestão a ser indicada como necessária não se traduz em algo rígido a ser seguido, porquanto cada instituição apresenta suas idiossincrasias e, através de um autoconhecimento, deve adaptar quaisquer práticas existentes à sua realidade. Consequentemente, as sugestões aqui apresentadas têm como intenção servir como apoio a possíveis reflexões e ações a serem desenvolvidas pela UEMS em um processo de aprimoramento em um contexto de gestão baseado no PDI.

I – Quanto ao conhecimento sobre o documento e à participação da comunidade acadêmica no processo de construção do PDI

O PDI pode ou deve ser o referente para todas as atividades de uma IES, como no caso da UEMS, onde foi possível observar que todas as atividades da instituição se baseavam no que foi proposto em seu PDI. A observação desta importância do PDI não condiz com os resultados obtidos sobre o conhecimento da comunidade acadêmica acerca do documento.

Com o intuito de melhorar esta situação, tendo como base os estudos realizados, indica-se: 1) a realização de estudos para verificar por que as ações dispendidas para a participação e o conhecimento do PDI pela comunidade não atingiram um nível ideal; 2) a elaboração de um

material explicativo sobre a universidade, especialmente para os novos ingressantes (seja discente, docentes ou TAs), em que, entre outras questões, se destaque a importância do PDI para a instituição e a importância do conhecimento sobre o mesmo pela comunidade; 3) eventos de boas-vindas aos ingressantes, como reuniões, apresentações pessoais (ou por vídeos institucionais) anuais ou semestrais que os reúnam para conhecer a história, a razão de ser, em suma, o contexto da universidade como um todo, e onde se destaque também o que é o PDI e a importância do mesmo; 4) instruções e reuniões esporádicas com todos os setores, coordenações, UUs, discutindo-se os andamentos das atividades, ressaltando a importância da conscientização de que suas atividades estão relacionadas com os objetivos globais da instituição; e 5) trocas de experiências com outras IES com o enfoque em práticas efetivas em relação a esta questão.

II – Quanto ao atendimento às determinações legais e às práticas de PE

Apesar de indicações de que estão sendo tomadas providências que atendem à esta necessidade identificada, até o momento de realização desta pesquisa, os PDIs da instituição não apresentaram todo o detalhamento necessário acerca de seus objetivos e metas e sobre seus aspectos financeiros.

As informações obtidas demonstraram que a partir de 2015 a UEMS veio a desenvolver um PE, ou práticas de PE, que envolvia, entre outras, um painel de gestão onde foram elaborados planos de ação visando o cumprimento de cada umas das metas propostas no PDI. Este aprofundamento e detalhamento sobre como serão atingidos os objetivos e as metas propostas fazem parte das sugestões de melhorias à elaboração do próximo PDI.

Apesar destas ações estarem sendo realizadas ao longo dos anos de vigência do PDI 2014-2018, estas ainda demandam aprimoramentos, como: 1) em um novo processo de construção do PDI, aprimorar a elaboração dos objetivos e das metas de modo a serem proposições mais objetivas (não muito abrangentes) e passíveis de serem avaliadas, monitoradas e gerenciadas, em conjunto à elaboração de indicadores para tais metas; 2) os objetivos e metas devem estar ligados ao orçamento da universidade, demonstrando-se, desta forma, a previsão dos custos do que é proposto e um plano de como isto será realizado, de como os objetivos da instituição estão interligados com o seu orçamento; e 3) um aprofundamento da relação entre o processo de autoavaliação e a elaboração do PDI, especialmente na etapa do diagnóstico institucional.

A partir da determinação de como a IES estava e está é que um processo de planejar o futuro se baseia. O diagnóstico institucional é citado tanto nas legislações quanto nas referências teóricas como uma etapa fundamental à um processo de planejamento, e a partir desse conhecimento é possível desenvolver indicadores que retratam a situação atual e servem como parâmetro para planejar, acompanhar e avaliar como “se estará” em uma situação futura.

O processo de elaboração de indicadores dependerá dos objetivos e metas propostas pela instituição, no entanto, uma opção de modelo base a este processo encontra-se em um dos trabalhos apresentados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA): o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2009).

Este guia propõe uma metodologia conceitualmente embasada, com foco em uma Gestão por Desempenho, denominada “Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho”. De acordo com o documento, os 6Es de desempenho compreendem em dimensões de esforço (economicidade, execução e excelência) e dimensões de resultado (eficiência, eficácia e efetividade).

Ainda sobre seu conteúdo, é disposto que o modelo permite a construção das definições específicas de desempenho para cada organização, mensurando o que deve ser realizado para se produzir um resultado significativo no futuro. Além disso, ressalta-se que o modelo é aplicável em diversos níveis da administração, desde o nível macro (Governo) aos níveis micro e “nano” (organizações e unidade de organização, respectivamente).

Ao longo do documento são dispostos os detalhes sobre como elaborar indicadores de acordo com o modelo proposto. Este material pode servir de apoio tanto para obter-se medidas e indicadores de desempenho em relação a gestão da IES de forma geral, quanto em relação aos objetivos e metas propostos em seu PDI.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo propor ações para que o PDI da UEMS se torne mais efetivo em seu contexto institucional. Os resultados obtidos indicam que o documento é o referencial para todas as atividades da instituição, sendo denominado pelos elaboradores como o seu PE, todavia, observou-se que tanto o processo de construção do PDI quanto o conteúdo em si necessitam de aprimoramentos.

Através de análises dos relatórios de autoavaliação institucional e dos PDIs da universidade foi possível observar que a comunidade acadêmica apresenta um nível de conhecimento sobre o processo de elaboração do PDI e sobre o documento em si considerado não ideal. Além disso, observou-se que os PDIs da UEMS apresentaram a maior parte dos eixos e itens demandados pelas disposições legais, com exceção dos aspectos financeiros e orçamentários e aprofundamentos e definições sobre os objetivos e as metas.

Ainda sobre os resultados, foi identificado, também, que houve uma evolução ao longo dos quatro PDIs elaborados e que, no período de vigência de seu último PDI, vinham sendo realizadas ações (através de práticas do PE) com o intuito de executar da melhor forma o que havia sido proposto, sendo que essas ações apresentavam características que, de certa forma, supriram a ausência de detalhamentos em relação aos objetivos e metas constantes no PDI 2014-2018.

Apesar da observação de uma evolução e de trabalhos realizados que atenuaram algumas das questões encontradas em relação ao PDI da universidade, verificou-se que mesmo com estas melhorias ainda existiam pontos a serem adequados de forma completa e/ou aprimorados. Desta forma, com base nos estudos realizados, foram feitas sugestões para que o PDI atenda aos pressupostos por aqui adotados (incluindo-se as suas obrigações burocráticas) com o intuito de que o PDI desempenhe um papel ainda mais destacado e efetivo em seu contexto institucional.

Como destacado ao longo da pesquisa, um PDI pode ser um instrumento gerencial fundamental para as IES. No contexto da UEMS, observa-se que o documento evoluiu de possuir um aspecto mais burocrático – que, ainda assim, servia como referente para as atividades da instituição – a uma busca por representar o PE da universidade.

Por fim, sugere-se novas investigações quanto ao novo PDI que está sendo desenvolvido pela UEMS, possibilitando-se, assim, comparações com os documentos anteriores e a verificação da expectativa desta pesquisa de que este novo plano será o mais adequado entre os existentes e apresentará características para ser considerado o PE da instituição.

7 REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. **Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?** Revista de administração pública. Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996.
- BODINI, Vera Lucia. **Planejamento estratégico em universidades.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XVIII, 1998, Niterói. Anais. Local: Niterói, Universidade Federal Fluminense, 1998.
- BRASIL. Lei 10.861 de 14 de abril de 2004. **Institui o 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: fev. 2018.
- _____. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>.
- _____. Artigo 16º do Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. **Instruções Para a Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional.** Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: jun. 2018.
- _____. Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001. **Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3860.htm>.
- _____. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação no sistema federal de ensino.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm>.
- _____. **Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.** MEC, 2009. Disponível em: http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm. Acesso em: jul. 2018.
- _____. INEP. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação.** 5. ed. Brasília, DF, 2009.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado patrimonial ao gerencial.** Pinheiro, Wilhein e Sachs (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. São Paulo: Cia. das Letras, p. 222-259, 2001a.
- _____. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado.** ENAP. Brasília, 2001b.
- BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, v. 23, 2015.
- CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MATO GROSSO DO SUL. Deliberação CEE/MS nº 9042, de 27 de fevereiro de 2009. **Estabelece normas para a regulação, a supervisão e a avaliação de instituições de educação superior e de cursos de graduação e**

sequenciais no Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul. Campo Grande: CEE, 2009

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática.** Florianópolis: Publicação do NEST-Núcleo de Estudos-Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

DAL MAGRO, Cristian Bau; RAUSCH, Rita Buzzi. **Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras.** Administração: Ensino e Pesquisa, v. 13, n. 3, p. 427-453, 2012.

DELGADO FILHO, Adauto Bezerra; BACIC, Miguel Juan. **Planejamento estratégico em universidades públicas: diferenças e recomendações.** Florianópolis: NUPEAU/UFSC–IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

ESTRADA, Rolandro Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria.** Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

FALQUETO, Júnia Maria Zandonade. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília.** 2012.

GRIBOSKI, Claudia Maffini; DE LACERDA PEIXOTO, Maria do Carmo; DA HORA, Paola Matos. **Avaliação externa, autoavaliação e o PDI.** Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 23, n. 1, p. 178-197, 2018.

GUEDES, Eleanara Pereira; SCHERER, Flávia Luciane. **O processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional (pdi): Um estudo de caso.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento. João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 240-253, 2015.

HAMBRICK, Donald C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

KLERING, Luis Roque; DE CAMPOS SOARES PORSSE, Melody; GUADAGNIN, Luis Alberto. **Novos caminhos da administração pública brasileira.** Análise. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, 2010.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução.** 2ª Ed. São Paulo: Educ, 2009.

MELLO, Junior de et al. **Análise do plano de desenvolvimento institucional de instituições de ensino superior participantes da associação de universidades grupo Montevideo – AUGM.** Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL. Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 1-22, 2013.

MEYER JR, Victor. **Considerações sobre o planejamento universitário: mito e realidade.** Universidade: Organização, planejamento e gestão. Santa Catarina: NUPEAU, UFSC, 1988.

_____. **Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias.** Temas de administração universitária, p. 53-69, 1991.

MEYER JR, Victor; SERMANN, Lúcia IC; MANGOLIM, Lúcia. **Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES.** In: Colóquio Internacional sobre a Gestão Universitária na América do Sul, IV, 2004, Florianópolis. Anais. 2004.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de indicadores.** Brasília, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Bookman Editora, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Bookman, 2006.

MIZAEL, Glener Alvarenga et al. **Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais.** Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** Ed. 33. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

PARENTE, José. **Planejamento estratégico na educação.** Ed. 2. Brasília: Editora Plano, 2003.

PARENTE, Míriam Lucas da Silva; JUNIOR, Francisco Gilson Rebouças Porto. **O PDI da UFT: instrumento burocrático ou instrumento de gestão? Uma breve análise.** Revista Observatório. Palmas, v. 1, n. 3, p. 317-335, 2015.

PHELAN, Daniel J. et al. **Strategic Planning: A Catalyst for Shared Governance and Leadership Development.** 1991.

RESOLUÇÃO, C. E. S., Nº 10, de 11 de março de 2002. **Câmara de Educação Superior. Conselho Nacional de Educação. Ministério da Educação,** 2002.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado.** Hacker, 2001.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública - RAP. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, 2009.

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. **O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência.** ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em educação. Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, 2005.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL,** v. 6, n. 3, 2013.

SILVA, Maria Caroline Carneiro et al. Contribuição do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico na gestão de uma instituição privada de ensino superior do Recife. **Revista Gestão Universitária na América Latina: Revista GUAL**, v. 7, n. 3, p. 77-92, 2014.

UEMS – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. (2002). Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2002-2007. Dourados: UEMS. Disponível em: <http://www.uems.br/pdi/assets/arquivos/pdi-2002-2007.pdf>.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2008. Dourados: UEMS. Disponível em: <http://www.uems.br/pdi/assets/arquivos/pdi-2008.pdf>.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2009-2013. Dourados: UEMS. Disponível em: http://www.uems.br/assets/uploads/proap/planejamento/1_2018-06-08_15-00-22.pdf.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2014-2018. Dourados: UEMS. Disponível em: http://www.uems.br/assets/uploads/proap/planejamento/1_2018-06-08_15-01-47.pdf.

_____. (2014). Relatório Analítico Preliminar PDI 2014-2018. Dourados: UEMS. Disponível em: http://www.uems.br/assets/uploads/proap/planejamento/3_2019-05-20_12-44-38.pdf.

_____. Pró-Reitoria de Administração e Planejamento. Relatório anual de atividades. Dourados: UEMS. Disponível em: http://www.uems.br/assets/uploads/proap/planejamento/1_2019-03-19_13-50-12.pdf.

_____. Relatório da Comissão Própria de Avaliação. Ciclo de 2004-2006. UEMS: CPA-Executiva e Deliberativa. Dourados, 2006. Disponível em: http://www.uems.br/assets/uploads/comissao_avaliacao/relatorios_antigos/1_2016-08-30_10-44-07.pdf.

_____. Relatório da Comissão Própria de Avaliação. Ciclo de 2007-2009. UEMS CPA-Executiva e Deliberativa. Dourados, 2009. Disponível em: http://www.uems.br/assets/uploads/comissao_avaliacao/relatorios_antigos/1_2016-08-30_11-00-51.pdf.

_____. Relatório da Comissão Própria de Avaliação. Ciclo de 2009-2012. UEMS: CPA-Executiva e Deliberativa. Dourados, 2012. Disponível em: http://www.uems.br/assets/uploads/comissao_avaliacao/relatorios_antigos/1_2016-08-30_11-13-13.pdf.

_____. Relatório da Comissão Própria de Avaliação. Ciclo de 2012-2015. UEMS: CPA-Executiva e Deliberativa. Dourados, 2015. Disponível em: http://www.uems.br/assets/uploads/comissao_avaliacao/ciclo/1_2016-10-28_09-42-46.pdf.

_____. Relatório da Comissão Própria de Avaliação. Ciclo de 2016-2018. UEMS: CPA-Executiva e Deliberativa. Dourados, 2018. Disponível em:
<https://drive.google.com/file/d/1qez8iWKXahNJzEr0Z8-CxdhFMJOUb4N/view>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Ed. 12. São Paulo: Atlas, 2010.