



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TALITA FROZZA

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

**CHAPECÓ
2016**

TALITA FROZZA

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta

CHAPECÓ

2016

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Frozza, Talita

Análise do Planejamento Institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul/ Talita Frozza. -- 2016.
135 f.

Orientador: Humberto Tonani Tosta.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
administração , Chapecó, SC, 2016.

1. Instituições Federais de Ensino Superior. 2.
Planejamento Institucional. 3. Plano de Desenvolvimento
Institucional. 4. Plano Plurianual. 5. Plano de Ação. I.
Tosta, Humberto Tonani, orient. II. Universidade Federal
da Fronteira Sul. III. Título.

TALITA FROZZA

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

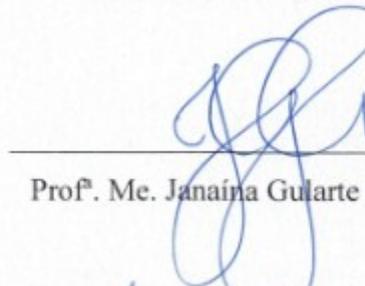
Orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em 16/06/2016

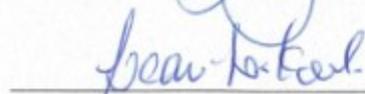
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Humberto Tonani Tosta



Profª. Me. Janáina Gularte Cardoso



Profª. Leani Laueremann Koch

Aos meus pais, ontem, hoje e sempre, tudo o que de bom eu fizer.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente as pessoas mais importantes da minha vida, meus pais Darci e Melania Frozza, por me ensinarem e me incentivarem a caminhar com meus próprios pés para ir cada vez “mais longe”, mas também por estarem sempre ao meu lado prontos para me acolher e cuidar nos tombos que vierem a ocorrer.

Agradeço a minha mãe, em especial, neste caso, por ter me dito há seis anos: “olha filha, tem uma universidade federal nova em Chapecó”.

Agradeço a melhor parte de mim em outra pessoa, meu namorado Ramon Perondi, por me trazer de volta à razão as vezes que me perdi durante este processo. Por trazer alegria e alento aos meus dias.

Agradeço ao meu professor orientador, Humberto Tonani Tosta, por ter acreditado na minha capacidade, pela orientação, dedicação e incentivo.

Agradeço ao meu chefe, Charles Albino Schultz, por compreender e permitir os momentos de estudo no meu local de trabalho.

Agradeço aos meus amigos do trabalho por tornarem este processo um pouco mais leve através de brincadeiras e momentos de descontração, e em especial a minha amiga Louseane Vidi, pela grande ajuda no trabalho e com este trabalho, pela compreensão e incentivo.

Agradeço a Universidade Federal da Fronteira Sul, por permitir a realização deste trabalho, aos servidores entrevistados e àqueles que responderam o questionário, pelo tempo dedicado e pela imensa contribuição que deram a este trabalho.

“Investir em conhecimento rende sempre os melhores juros” (BENJAMIN FRANKLIN).

RESUMO

Em virtude de características específicas que possuem e das influências que sofrem de diversos setores, as Instituições Federais de Ensino Superior têm importado e adaptado ferramentas de gestão utilizadas com sucesso em instituições empresariais, como é o caso do planejamento. Algumas ferramentas de planejamento, no entanto, se fazem obrigatórias em virtude da legislação, a exemplo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), objeto de estudo deste trabalho, tem seu planejamento institucional composto pelas ferramentas: Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano Plurianual (PPA) e Planejamento Anual (PA). Assim, este trabalho tem como objetivo analisar o planejamento institucional da UFFS. Para tal, quanto aos procedimentos metodológicos esta pesquisa classifica-se como qualitativa, aplicada e descritiva, sendo utilizados os procedimentos de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Para a coleta dos dados foram utilizados a pesquisa documental, com análise das peças de planejamento e demais documentos fornecidos pela universidade, entrevistas semiestruturadas, realizadas com alguns servidores que participaram e participam do desenvolvimento deste planejamento, e questionário, aplicado com uma amostra dos demais servidores da universidade. Como resultado, observou-se que a universidade sofreu forte influência de fatores políticos, conjunturais e econômicos na sua criação, que fizeram com que o seu planejamento inicial tivesse que ser, de certa maneira, posto de lado. No que se refere ao planejamento atual, este não é considerado um processo estático, estando em constante aprimoramento. Uma das mudanças já realizadas no planejamento refere-se ao PPA, sendo que sua estrutura e lógica de funcionamento foram alteradas este ano, voltando o seu foco no desenvolvimento da Universidade e facilitando a alocação dos recursos às ações. Referente a essas ações, observou-se que um número considerável de ações permaneceu com a situação “Em execução” no final do ano, quando parte delas deveria estar concluída, desta forma, percebeu-se uma fragilidade na etapa de monitoramento dos planos de ação. Nos questionários aplicados com os servidores observou-se que parte destes conhecem pouco o planejamento institucional, e que isto se deve, em especial, à falta de divulgação. Cabe destacar que é nítido que muitos servidores não vêm a importância do planejamento e que cabe a Pró-Reitoria de Planejamento disseminar e divulgar o planejamento com auxílio dos articuladores e das assessorias de planejamento, para que ele seja visto como uma ferramenta necessária à Instituição e não apenas como uma ferramenta imposta por um setor da universidade para burocratizar o serviço dos demais.

Palavras chave: Instituições Federais de Ensino Superior, Planejamento Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano Plurianual, Plano de Ação.

ABSTRACT

Due to specific characteristics that have and the influence that suffer from various sectors, the Federal Institutions of Higher Education have imported and adapted management tools used successfully in business institutions, such as planning. Some planning tools, however, are made compulsory under the law, such as the Institutional Development Plan (IDP). The Federal University of Fronteira Sul (UFFS), object of study of this work, has its institutional planning consists of the tools: Institutional Development Plan, Multiannual Plan (PPA) and Annual Planning (PA). This work aims to analyze the UFFS's institutional planning. Thus, about methodological procedures this research is classified as qualitative, descriptive and applied, and used the procedures of bibliographic research, documentary research, field research and case study. For data collection were used document research, with analysis of the planning parts and other documents provided by the university, semi-structured interviews conducted with some servers who participated and participate in the development of this planning, and questionnaire administered to a sample of other servers university. As a result, it was observed that the university was strongly influenced by political, conjuncture and economic factors in its creation, that made its initial planning, in a way, be put aside. As regards the current planning, this isn't considered a static process, and it's in constantly improving. One of the changes already made in planning refers to the PPA. Its structure and logic of operation were changed this year, turning its focus on the development of the university and facilitating the allocation of resources to actions. Regarding these actions, it was observed that a considerable number of shares remained with the situation "running" at the end of the year when part of them should be completed in this way, it was noticed a weakness in the monitoring stage of the action plans. In the questionnaires applied to the servers it was observed that some of these know little about the institutional planning, and this is due, in special, to the lack of disclosure. It should be noted that it is clear that many servers do not see the importance of planning and it is up to pro-rectory of planning disseminate and publicize the planning with the help of the planning articulators and advisory, so that it will be seen as a necessary tool to the university and not just as a tool imposed by a university sector to bureaucratizing the service of others.

Keywords: Federal Institutions of Higher Education, Institutional Planning, Annual Development Plan, Multi-Year Plan, Action Plan.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de Planejamento Estratégico.....	31
Figura 2 - Relação entre planejamento estratégico, o plano plurianual e o orçamento anual ..	37
Figura 3 - Ciclo do Plano Plurianual	38
Figura 4 - Tipos de pesquisa científica.....	48
Figura 5 - Linha do tempo da concepção do planejamento institucional da UFFS.....	60
Figura 6 - Estrutura do Plano Plurianual da UFFS 2012-2015.....	78
Figura 7 - Lógica do Plano Plurianual 2012-2015	83
Figura 8 - Lógica do Plano Plurianual 2016-2019	84
Figura 9 - Modelo de Plano de Ação 2015	87
Figura 10 - Relatório de Materiais por Ação Planejada para 2015	88
Figura 11 - Modelo do plano de ação de 2016	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cálculo da amostra.....	52
Quadro 2 - Síntese das técnicas de coleta de dados.....	54
Quadro 3 - Desafios, objetivos e número de iniciativas do PPA 2012-2015 da UFFS.....	94
Quadro 4 - Conhecimento dos servidores sobre o PDI.....	102
Quadro 5 - Conhecimento dos servidores quanto ao PPA.....	102
Quadro 6 - Desenvolvimento das peças quando os servidores iniciaram na UFFS.....	103
Quadro 7 - Motivo da participação no desenvolvimento do planejamento.....	104
Quadro 8 - Motivo da não participação no desenvolvimento do planejamento.....	104
Quadro 9 - Motivação a realizar o que foi planejado.....	106
Quadro 10 - Opinião quanto ao desenvolvimento das ações no setor.....	107
Quadro 11 - Opinião quanto ao monitoramento das ações.....	108
Quadro 12 - Discussão sobre o planejamento institucional na comunidade acadêmica.....	110
Quadro 13 - Opinião sobre a efetividade do planejamento institucional da UFFS.....	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de ações planejadas de 2012 a 2014	96
Gráfico 2 - Situação das ações em 2012	98
Gráfico 3 - Situação das ações em 2013	98
Gráfico 4 - Situação das ações em 2014	99
Gráfico 5 - Situação das ações de 2012 a 2014	100

LISTA DE SIGLAS

CNE	Conselho Nacional de Educação
COEPE	Conferência de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Universitário
DPLAN	Diretoria de Planejamento
FORPLAD	Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PA	Planejamento Anual
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PPA	Plano Plurianual
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PR	Paraná
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
UDF	Universidade do Distrito Federal
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UnB	Universidade de Brasília
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 Objetivo Geral.....	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 CARACTERÍSTICAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	19
2.2 PLANEJAMENTO.....	26
2.2.1 Planejamento Estratégico.....	29
2.2.2 Planejamento Público.....	32
2.2.2.1 Mudanças com a Constituição Federal de 1988.....	34
2.2.2.2 O Plano Plurianual.....	36
2.2.3 Planejamento em Universidades Federais.....	39
2.2.3.1 Plano de Desenvolvimento Institucional.....	41
2.2.3.2 Planejamento Estratégico em Universidades Federais.....	45
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	47
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	51
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	52
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	55
4 ANÁLISE E DISCUSSÕES.....	56
4.1 Caracterização da UFFS.....	56
4.1.1 Organização da UFFS.....	57
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA UFFS.....	59
4.2.1 Concepção do planejamento institucional da UFFS.....	59
4.2.2 Constituição atual do processo de planejamento.....	73
4.2.2.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFFS.....	74
4.2.2.2 O Plano Plurianual 2012-2015 da UFFS.....	76
4.2.2.3 O Plano Plurianual 2016-2019 da UFFS.....	80
4.2.2.4 O Planejamento Anual.....	86
4.2.3 Publicização do planejamento institucional.....	90
4.2.4 Panorama das ações do planejamento.....	93

4.2.5 Percepção dos servidores quanto à efetividade do planejamento.....	102
4.2.6 Caminhos para os possíveis problemas encontrados.....	113
4.2.7 Análise da coleta de dados	116
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
5.1 LIMITAÇÕES	123
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	124
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	131
APÊNDICE B – Roteiro do questionário	132

1 INTRODUÇÃO

Considerada a base de todas as outras funções da administração, o planejamento passou a ganhar relevância com o aumento do dinamismo no ambiente empresarial. Antes, a estabilidade encontrada pelas empresas, nos primórdios da administração, às forneciam a capacidade de gerir o seu presente e futuro com apenas alguns princípios da administração burocrática, como por exemplo, a formalização e a hierarquia, tornando assim a necessidade de planejamento quase nula (SOBRAL; PECI, 2008).

No entanto, em 1980, Bertero, ao escrever o texto “Planejamento Empresarial numa Época de Incerteza” cita o constante processo de expansão da economia, em especial as mudanças ocorridas após a crise de 1929 e a II Guerra Mundial, representadas pela enorme floração de inovações tecnológicas possibilitando a produção de uma quantidade de produtos e serviços nunca vistos antes, conduzindo a abertura de novas fronteiras econômicas e novos mercados, oportunizando o surgimento de novas empresas e a expansão das existentes, como um dos pressupostos que marca a prática do planejamento empresarial.

Levando em consideração as mudanças que passaram a ocorrer na economia, na política e na tecnologia, os gestores das organizações sentiram a necessidade de pensar no seu futuro. Assim, o planejamento, conceituado como “função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam as suas atividades” começou a se tornar ferramenta essencial em inúmeras organizações (SOBRAL; PECI, 2008, p. 132).

Além de ser utilizado em empresas privadas, o planejamento também passou a ser utilizada pelo setor público. No Brasil, foram várias as tentativas de implantar a técnica de planejamento nas atividades do setor público, em especial entre os anos 1940 e 1970, desde os primeiros exercícios logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, com o surgimento do Plano Salte, mais adiante com o Plano de Metas do governo de Juscelino Kubitschek e com os planos de diversos outros governantes. As experiências de planejamento governamental estavam estruturadas com maior frequência em torno de grandes objetivos econômicos e, em alguns casos, voltadas a atender necessidades de estabilização econômica ou de desenvolvimento social (ALMEIDA, 2004).

Notadamente, a história do planejamento voltado ao setor público perpassa diversos governos e períodos, e um dos períodos mais recentes dessa história trata a respeito dos planos plurianuais determinados pela Constituição Federal de 1988 (ALMEIDA, 2004).

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), objeto de estudo desta pesquisa, faz uso do Plano Plurianual como um instrumento de planejamento. Porém, esta não é a única ferramenta utilizada pela universidade. O processo de planejamento institucional da UFFS é determinado pela Resolução nº 5/2013 do Conselho Universitário (CONSUNI), a qual estabelece as normas, diretrizes e a metodologia para o planejamento institucional. Neste sentido, o planejamento institucional da UFFS é composto não apenas pelo Plano Plurianual (PPA), mas também pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e pelo Planejamento Anual (PA) (UFFS, 2013).

Com sua criação datada no ano de 2009 e oficializada pela Lei nº 12.029, tendo iniciado suas atividades-fim no ano de 2010, a Universidade Federal da Fronteira Sul possui processos internos que ainda precisam ser aprimorados. Assim, com vistas a proporcionar melhorias ao processo de planejamento institucional da UFFS, tem-se como questionamento: Como está constituído o processo de planejamento institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o planejamento institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar a concepção do planejamento institucional da UFFS;
- Verificar como está constituído atualmente o processo de planejamento;
- Descrever como ocorreu o processo de publicização do planejamento institucional;
- Apresentar um panorama das ações do planejamento, por desafio e por ano;
- Conhecer a percepção dos servidores quanto à efetividade do planejamento;
- Apontar caminhos para os possíveis problemas encontrados.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa, na visão de Marconi e Lakatos (2010) consiste na exposição sucinta, no entanto, completa, dos motivos de ordem teórica e de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa. Dessa forma, a justificativa de realização desta pesquisa deriva de um conjunto de fatores.

Um dos motivos que implicou a realização desta pesquisa refere-se a gestão das universidades. Consideradas como organizações de alta complexidade devido a especificidades como, por exemplo, a complexidade de seu produto final (o conhecimento) e a sua composição por profissionais de alta qualificação (que desejam maior autonomia de trabalho), além de serem organizações de extrema importância para o desenvolvimento da sociedade, as universidades têm se apresentado carentes de uma administração adequada, com um efetivo e eficiente sistema de gestão que possibilite ao atendimento das suas necessidades internas, bem como das demandas da sociedade (GRILLO, 1996 apud RISSI, 2010; MEYER JR, 1991 apud FALQUETO, 2012).

Além disso, essas instituições estão inseridas em um ambiente de mudanças e incertezas em contextos como o político, econômico e tecnológico, sofrendo grande influência desses setores, o que origina a necessidade de maior agilidade e capacidade de resposta às demandas externas. (MEYER JR, 2005).

Com relação ao estágio atual da gestão nas universidades, com o objetivo de realizar uma mudança de gestão nessas instituições, considerando as suas especificidades e as fortes influências que sofrem de setores como o político e o econômico, alguns processos de gestão já utilizados com sucesso em organizações privadas vêm sendo incorporados e adaptados para as universidades. Cita-se como exemplo, neste caso, o processo de planejamento que vem sendo utilizado como forma de definir o futuro desejado para essas organizações levando em consideração as suas especificidades e a influência que sofrem do ambiente em que se encontram (ESTRADA, 2001; MEYER JR, 2005).

Esta pesquisa se justifica tendo de vista que objetiva, dentre outros, apresentar o estágio atual em que se encontra a teoria referente ao tema, identificar a concepção do planejamento institucional desenvolvido na unidade de análise, conhecer a percepção dos servidores quanto ao planejamento e apontar caminhos para possíveis problemas, tornando-se relevante do ponto de vista em que fornece informações recentes da teoria, assim como se propõe a realizar um levantamento quanto ao processo de planejamento da instituição, facilitando a realização de possíveis melhorias.

Cabe ressaltar que o momento mostra-se oportuno para a realização de estudos sobre planejamento em instituições de ensino superior, em especial as federais, tendo em vista a atual conjuntura política e econômica do Brasil e a influência deste cenário nas Instituições Federais de Ensino Superior, como por exemplo, os recentes cortes de orçamento realizados no Ministério da Educação, o que torna a gestão dessas instituições ainda mais complexa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados assuntos relacionados ao tema de planejamento institucional em universidades federais. Neste sentido, serão levantadas, através de referencial bibliográfico, informações sobre as características das universidades federais brasileiras e sobre planejamento, planejamento público e planejamento em universidades federais, buscando abordar também o viés da estratégia em ambas as seções de planejamento.

2.1 CARACTERÍSTICAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

A história da universidade no Brasil, se comparada à origem medieval dessa instituição, pode ser considerada como um fenômeno recente. As aspirações e lutas por uma universidade no país tiveram início no período colonial, onde os primeiros jesuítas encontraram resistência tanto por parte de Portugal, por um reflexo de sua política de colonização, como por parte de alguns brasileiros, que não viam justificativa para a criação desse tipo de instituição no país (PESSOA, 2000).

Com a instalação da corte portuguesa no Brasil, em 1808, o que se conseguiu foi a criação de algumas escolas superiores que apresentavam caráter profissionalizante e eram voltadas a formação de médicos e engenheiros militares. Apenas em 1920 foi instituída a primeira universidade oficial brasileira, a Universidade do Rio de Janeiro, que se constitui da agregação de três institutos superiores de formação profissional (PESSOA, 2000).

A ruptura desse modelo de universidade como aglomerado de escolas profissionalizantes ocorreu com a reforma do ensino, de iniciativa do Governo Provisório (1930 a 1934), baseada no Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931 e na criação do Estatuto das Universidades (PESSOA, 2000), que regulamentava a organização das universidades em nível nacional, ressaltando variantes regionais (MELO, 2002).

Porém, a história oficial da nação afirma que as primeiras universidades surgiram no país nos anos 30. Esse fato justifica-se devido à criação da Universidade de São Paulo (USP), em 1934, que seguiu o modelo de universidades alemão e é considerada uma experiência pioneira, ou tentativa, de superação do tipo de organização universitária até então vigente, e já sob o regime do Decreto nº 19.851. A segunda experiência, considerando o novo regime universitário, ocorreu no ano de 1935 com a criação da Universidade do Distrito Federal (UDF), a qual propunha um modelo nacionalista de universidade (PESSOA, 2000; SOUZA et al., 2013).

Melo (2002) complementa ao relatar que foram criadas diversas universidades públicas no país no período de 1920 a 1950, entre elas a USP, de 1934, sendo considerada oficialmente a primeira universidade brasileira a atender as normas estabelecidas pelo Estatuto das Universidades.

No período que se seguiu, de 1937 até início dos anos 60, houve um movimento de expansão quantitativa das universidades, em diferentes estados do país, não se observando, no entanto, nenhum esforço em relação à reestruturação do ensino superior em um sentido mais qualitativo. Foi uma fase de crescimento numérico, onde as universidades brasileiras passaram de quatro em 1937 para quinze, em 1953 (PESSOA, 2000).

Souza et al. (2013) afirma que a história da consolidação das instituições públicas de ensino superior no Brasil foi marcada por diversos acontecimentos que influenciaram de maneira significativa o funcionamento dessas instituições. Dentre esses acontecimentos pode-se citar, em especial, a criação da Universidade de Brasília (UnB) durante o governo de Juscelino Kubitschek, considerada por Santos e Almeida Filho (2008, p. 135 apud SOUZA et al., 2013, p. 225) como “o primeiro centro acadêmico de um novo modelo civilizatório para o Brasil”. Outra mudança considerada importante na história da universidade pública brasileira foi o início da influência do modelo americano de universidade, que foi amplamente difundido com a chamada Reforma Universitária de 68, atingindo a estrutura organizacional e a finalidade de todas as universidades (PAULA, 2009).

Nesse sentido Pessoa (2000, p. 26) afirma que

as universidades brasileiras, ajustadas inicialmente ao padrão europeu, passaram, a partir de então a ser modeladas segundo o padrão americano. O novo modelo introduziu muitas inovações, como: a) aboliu a cátedra e instituiu os departamentos como unidades mínimas de ensino e pesquisa; b) implantou o sistema de institutos básicos; c) estabeleceu a organização do currículo em duas etapas: o básico e o de formação profissionalizante; d) decretou a flexibilidade curricular com o sistema de créditos e a semestralidade; e) estabeleceu o duplo sistema de organização: um, vertical, passando por departamentos, unidades e reitoria; outro horizontal, com a criação de colegiados de curso, que deveriam reunir os docentes dos diferentes departamentos e unidades responsáveis por um currículo (CUNHA, DURHAM, BUARQUE, MACIEL, ROMANELLI; apud PESSOA, 2000, p. 26).

Souza et al. (2013, p. 225) também afirma que a partir da década de 1980 foram observadas novas transformações no funcionamento e no papel das universidades públicas brasileiras. Afirma o autor que

neste período histórico, caracterizado por um novo contexto político, econômico e social marcado pelas ideias neoliberais, as universidades públicas passam a ter que prestar contas ao estado sobre a sua produção acadêmica no ensino, na pesquisa e na

extensão. O Estado, assim cria mecanismos de avaliação docente, departamental e institucional na graduação e na pós-graduação, compelindo-as a apresentarem resultados à sociedade.

Em 1996, com o intuito de criar uma maior adaptação das universidades ao cenário nacional, foi aprovada a Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (MELO, 2002).

Após tramitar por oito anos no Congresso Nacional, a LDB trouxe inovações administrativas e pedagógicas como a criação de universidades por campo de saber, reorganização da universidade e criação de cursos à distância. Trata-se de uma norma composta por noventa e dois artigos e que contém princípios e diretrizes que norteiam da educação básica a educação superior, nas esferas municipal, estadual e federal (MELO, 2002).

Santos (2013) afirma que, atualmente, os instrumentos normativos que definem e regulamentam o sistema brasileiro de educação são inúmeros. Um deles, o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, em seu art. 12, define que, de acordo com a organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, as instituições de ensino superior podem ser cadastradas como faculdades, centros universitários e universidades.

Ainda segundo o Decreto nº 5.773, todas as instituições de ensino superior são originalmente cadastradas como faculdades, e “o credenciamento como universidade ou centro universitário, com as consequentes prerrogativas de autonomia, depende do credenciamento específico de instituição já credenciada, em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade” (BRASIL, 2006).

Para a realização do credenciamento da instituição, o Decreto dispõe sobre a obrigatoriedade da apresentação de Plano de Desenvolvimento Institucional e de regimento ou estatuto. Para o credenciamento como universidade, a instituição deve, entre outros, ofertar regularmente quatro cursos de mestrados e dois de doutorado, reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2006).

A Constituição Federal de 1988 também dispõe a respeito da educação superior. Afirma que as universidades “gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, a LDB, em seu art. 52, também caracteriza as universidades, ao afirmar

que “são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996).

Santos (2013) ao afirmar sobre a existência dos diversos instrumentos normativos que regulamentam o sistema brasileiro de educação ressalta a importância da Constituição Federal de 1988 e da LDB, uma vez que preconizam a educação como direito de todos os cidadãos e responsabilidade do Estado e da família.

Ao se falar especificamente sobre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) Servilha et al. (1995) afirmam que este tipo de instituição possui características próprias em relação à outras instituições, em especial em função de sua constituição, finalidade e área de atuação. Ainda segundo o autor, as IFES são instituições públicas, que recebem recursos do governo federal, complementados com recursos de prestação de serviço, convênios e projetos. Possuem finalidades, funções básicas e estruturas administrativas que devem ser descritas em seus estatutos e regimentos próprios.

Atualmente, o MEC, no que diz respeito ao sistema de ensino superior, é o responsável pela sua coordenação, cabendo-lhe atividades como o controle normativo do sistema, o financiamento das IFES e a fiscalização e avaliação, tanto das IFES, quanto das instituições de ensino superior privadas (SANTOS, 2013).

As IFES, vinculadas então ao MEC, obedecem também ao princípio da indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão, conforme disposto no art. 207 da Constituição Federal de 1988. São regidas também pela “legislação federal de ensino superior, pelos seus Estatutos (aprovados pelo Conselho Universitário e publicados em Portaria Ministerial), pelos Regimentos Gerais e por Resoluções emanadas de seus Conselhos Superiores” (SANTOS, 2013, p. 18).

Nota-se uma evolução significativa no que se refere às universidades e não apenas no âmbito regulamentador. As universidades vêm evoluindo desde seu surgimento e constituindo-se como uma das principais fontes de criação, sistematização e difusão do conhecimento acumulado pelas civilizações de todo o mundo, atingindo ao longo do tempo um grau de complexidade jamais alcançado por outro tipo de organização. Esse processo evolutivo apresentado pelas universidades tem obrigado seus gestores a rever suas funções e, além disso, apresentar propostas que possibilitem ainda mais seu desenvolvimento (FOGUEL E SOUZA, 1993 apud MELO, 2002).

O grau de complexidade alcançado pelas universidades constitui-se devido às especificidades encontradas nessas instituições. Baldrige et al. (1983 apud REBELO, 2004) afirma que as universidades são organizações complexas, pois, apesar de apresentarem as

mesmas necessidades e características dos demais tipos de organização, possuem processos e demandas diferenciadas, o que as torna organizações únicas.

Araújo (1996, p. 75) afirma que “o fato de as universidades serem organizações voltadas à transmissão e produção do conhecimento conforma um padrão típico para a estruturação de suas atividades”. Por essa e outras razões, as universidades não podem ser vistas pela mesma ótica que as demais iniciativas privadas.

Para Baldrige (1983 apud FALQUETO, 2012, p. 26), as universidades são conhecidas por possuir:

- a) objetivos ambíguos e difusos: o trabalho realizado pelas universidades aponta para várias direções (pesquisa, ensino, serviço à comunidade, administração de instalações científicas, suporte para as artes e soluções para problemas sociais), mas não há um foco específico, o que dificulta o planejamento e a tomada de decisão;
- b) natureza política: há muitos grupos de interesses com objetivos e valores distintos no ambiente universitário, e as decisões são fruto de negociação entre esses grupos;
- c) usuários com necessidades individualizadas e diversificadas: os grupos que utilizam os serviços das universidades possuem voz ativa no processo decisório;
- d) tecnologia complexa: como os clientes são distintos entre si, as universidades necessitam de métodos, processos e tecnologias diversificadas para atender às diferentes demandas;
- e) sensibilidade a fatores do ambiente externo: a rapidez com que determinados conhecimentos se tornam obsoletos obrigam as universidades a se manterem atualizadas e atentas às mudanças, adaptando-se sempre que necessário.

Baldrige e Araújo (1971; 1996 apud FALQUETO, 2012) também fazem referência ao fato de que as universidades são compostas por profissionais que tendem a não acatar ordens superiores, como também costumam exigir maior autonomia no exercício de suas atividades. “A tendência nesse tipo de organização é haver um achatamento da pirâmide organizacional, ou seja, uma relação mais horizontal entre seus membros, principalmente entre professores e chefes de departamento e entre as chefias e a administração superior” (FALQUETO, 2012, p. 27).

Outra questão relevante observada nas instituições de ensino superior, no geral, é a complexidade de seu produto final, que é o conhecimento agregado. Meyer Jr (1991 apud FALQUETO, 2012) afirma que o conhecimento, nessas instituições, é, ao mesmo tempo, pré-requisito, meio e fim. Além disso, segundo o autor, aqueles que procuram o serviço oferecido pelas universidades não só possuem necessidade de um conhecimento prévio como também se tornam participantes ativos no processo de aquisição do conhecimento que deseja obter. Assim, o produto final não depende apenas da instituição, mas também de seu cliente. Nesse sentido, o autor ainda afirma que as pré-condições com que cada indivíduo ingressa na

universidade são diferentes, assim como será diferente a participação e o resultado final, tornando assim o produto final das universidades um produto difícil de ser mensurado.

Cunha (1995 apud FALQUETO, 2012, p. 28) apresenta outras características que reforçam o perfil de complexidade das universidades:

- a) os grupos de profissionais atuam de modo independente e compartilham os mesmos recursos;
- b) o corporativismo é muito forte;
- c) as mudanças dos principais administradores são frequentes;
- d) as considerações políticas podem dominar;
- e) a tomada de decisão é incrementalista;
- f) o sistema de avaliação é limitado;
- g) as mudanças geralmente ocorrem com reações e crises.

Meyer Jr (1988 apud REBELO, 2004, p. 33) também elenca características que transcrevem a complexidade e peculiaridade dessas instituições:

- a) a natureza política que predomina nas decisões;
- b) a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados;
- c) a dificuldade de se mensurar os produtos resultantes da ação organizacional; e
- d) a ausência de padrões de *performance* e compromissos com resultado.

Estrada (2000 apud FALQUETO, 2012) cita ainda que a universidade, por ser uma organização de alta complexidade, acaba tornando-se vulnerável às ações do ambiente externo, em especial no se refere a decisões no âmbito administrativo, enquanto preserva certa independência no âmbito acadêmico.

Para Grillo (1996 apud RISSI, 2010) as características peculiares das universidades ainda resultam na carência de uma administração adequada, tendo em vista que, geralmente, as especificidades próprias de uma instituição complexa e com objetivos múltiplos e especializados voltados para a criação e difusão de conhecimento são esquecidas.

Levando-se em consideração todas as especificidades percebidas a respeito das universidades, Pessoa (2000) confirma a necessidade de um efetivo e eficiente sistema de gestão a fim de se atender às necessidades internas das universidades e as demandas da sociedade, ao afirmar que a universidade é, hoje, uma das organizações mais complexas da sociedade.

Pessoa (2000) vai além ao explicar as dificuldades que permeiam a gestão das universidades públicas. Segundo a autora, a dificuldades de gestão nessas instituições abrangem desde a escassez de recursos até a rigidez da estrutura administrativa:

na medida em que se utilizam de recursos públicos, estão sob o império da lei e das regras ditadas pelo Tribunal de Contas. A autonomia administrativa dos gestores é muito restrita. Não podem demitir, contratar ou promover servidores, nem remanejar verbas orçamentárias, o que dificulta, sobremaneira, qualquer ação voltada à racionalização dos recursos. O que não significa dizer que esta seja uma tarefa impossível (PESSOA, 2000, p. 37).

Rebello (2004) também fala a respeito da dificuldade da gestão das universidades. Segundo a autora, as universidades vêm se deparando com a necessidade de encontrar uma forma efetiva de gestão, que as conduzam ao atendimento das inúmeras demandas advindas do ambiente.

Para esclarecer algumas das dificuldades encontradas na gestão dessas instituições, Rebello (2004, p. 34-35) apresenta a diferença quanto ao processo decisório. Nas organizações manufatureiras ou comerciais, as decisões normalmente são centradas num chefe executivo, que pode ou não delegar a autoridade a outras pessoas. Na universidade, porém, a responsabilidade final é mais difusa. Envolve um grupo formado “pelo reitor e seus assessores diretos, pelos representantes das categorias, professores e alunos, pelos funcionários que participam da universidade, e, muitas vezes, por entidades externas, mantenedoras, governo, sociedade, entre outras”.

Nessa perspectiva, Meyer Jr (2005, p. 374) expõe que as universidades estão inseridas em um contexto de “grandes mudanças e de incertezas nos campos econômico, político, social, educacional e tecnológico, o que exige dessas organizações maior agilidade e capacidade de resposta às demandas externas e melhor desempenho como condição para sobrevivência”.

Meyer Jr. (2005) ainda faz uma importante reflexão a respeito da universidade, ao afirmar que se constitui numa das mais importantes organizações sociais tendo, ao longo de sua existência, enfrentado as mais diversas crises, derivadas tanto de fatores internos quanto externos. Caracterizada como uma instituição sensível às mudanças do ambiente, muitos dos problemas enfrentados pelas universidades resultam da sua capacidade de se ajustar a novas realidades, em especial, às demandas de um novo contexto.

Deste modo, Estrada (2001), referindo-se à administração das universidades, cita que o processo de mudança na gestão se realiza através da implantação e adaptação de técnicas de gestão administrativa já utilizadas com sucesso pelas organizações privadas. Assim, alguns processos já começaram a ser incorporados, entre eles, encontra-se o planejamento estratégico.

Corroborando neste sentido, Meyer Jr (2005, p. 274) também expõe que a gestão das universidades tem uma responsabilidade fundamental: a de definir o futuro desejado. E para isto estabelece objetivos, prioridades e estratégias necessárias. O autor complementa que

seus administradores, no esforço de alinhar a universidade às demandas de uma nova realidade e direcionar a universidade rumo ao futuro, têm utilizado cada vez mais diversas abordagens do planejamento. Trata-se de um processo que envolve a organização como um todo e as partes que a compõem, cujos resultados têm sido muito questionados (MEYER JR, 2005, p. 274).

Levando em consideração as exposições dos autores, buscou-se, através de referencial bibliográfico levantar informações sobre o planejamento, com o objetivo de explorar com maior ênfase como o processo de planejamento estratégico pode ser utilizado para solucionar problemas e/ou melhorar a gestão nas universidades, em especial, nas Instituições Federais de Ensino Superior.

2.2 PLANEJAMENTO

Planejar, segundo Bateman e Snell (2010) consiste em especificar os objetivos a serem atingidos, assim como decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir tais objetivos. O planejamento é composto pelas atividades de:

- Análise da situação atual;
- Antecipação do futuro;
- Determinação dos objetivos;
- Decisão sobre os tipos de atividades em que a organização deverá se engajar;
- Escolha de estratégias corporativas e de negócios;
- Determinação dos recursos necessários para atingir as metas da organização.

Maximiano (2011, p. 79) afirma que o planejamento é “uma aplicação específica do processo decisório”, ou seja, para ele, as decisões que de alguma forma irão influenciar o futuro ou que serão colocadas em prática no futuro são decisões de planejamento.

Indo além, Maximiano (2011) afirma que, de acordo com a psicologia, o processo de planejamento é uma forma refinada de inteligência. Conforme o autor, a decisão e a capacidade de lidar com o futuro por meio do planejamento reflete esta inteligência.

Bateman e Snell (2010) explicam também que o planejamento não consiste em uma resposta informal ou casual a uma crise, mas que consiste em um esforço intencional, controlado e direcionado e que muitas vezes se vale do conhecimento e experiência dos

colaboradores da organização. Segundo os autores, é um instrumento capaz de fornecer aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro sobre as suas atividades futuras.

Para Sobral e Peci (2008) o planejamento formal engloba a definição de objetivos e planos. Os objetivos especificam o que a organização busca alcançar no futuro, enquanto os planos instituem os meios para alcançar o que a organização deseja, ou seja, seus objetivos. Os planos são traduções formais do planejamento através de documentos que definem como os objetivos devem ser alcançados e o que deve ser feito para alcançá-los: onde os recursos devem ser alocados e quais atividades devem ser realizadas, por exemplo.

Ainda segundo Sobral e Peci (2008), dependendo do foco do planejamento, os planos podem ser definidos por diversos aspectos: de acordo com sua abrangência, horizonte temporal, grau de especificidade e permanência.

Quanto a sua abrangência, os planos podem ser classificados como estratégicos, táticos e operacionais. Os planos estratégicos se referem à organização como um todo, cobrindo decisões sobre planos e estratégias de longo prazo e servindo como base para os planos tático e operacional. Possuem forte orientação externa e devem ser utilizados para posicionar a organização perante seu ambiente externo. Os planos táticos, por sua vez, traduzem os objetivos gerais do plano estratégico em objetivos específicos de uma unidade da organização, geralmente uma área funcional. Já os planos operacionais identificam os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais operacionais da organização. São constantemente adaptados perante novos desafios ou oportunidades (SOBRAL; PECI, 2008).

Quanto ao horizonte temporal, os planos podem ser classificados como de curto, médio e longo prazo. Uma diferença crucial entre os planos estratégico, tático e operacional é seu horizonte temporal. Os planos operacionais são de curto prazo e são planos que duram períodos curtos e variáveis. Os planos táticos são de médio prazo e duram, geralmente, um ano, enquanto os planos estratégicos são de longo prazo e são definidos por três ou mais anos (SOBRAL; PECI, 2008).

Quanto ao grau de especificidade, os planos podem ser classificados como gerais ou específicos. Os específicos possuem objetivos e atividades claramente definidos, enquanto os gerais são baseados em diretrizes gerais. No que se refere à permanência dos planos, estes podem ser permanentes ou temporais, sendo os planos permanentes utilizados em situações predefinidas e se referem a atividades desempenhadas rotineiramente. Os planos temporários, por sua vez, são extintos quando os objetivos que estabelecia são realizados (SOBRAL; PECI, 2008).

O que Sobral e Peci (2008) definem como abrangência do plano, Maximiano (2011) conceitua como sendo níveis. Para o autor, são três os níveis de planos: estratégico, funcional e operacional. Os planos estratégicos, para Maximiano (2011) são planos que abrangem toda a organização e definem a sua relação com o ambiente. Devem, entre outros, estabelecer a missão, os produtos e os serviços a serem oferecidos assim como os clientes e mercados a serem atendidos.

Já, os planos de nível funcional, os quais também podem ser chamados de administrativos, possui como função traduzir os planos estratégicos em ações especializadas: ações da área de recursos humanos, de finanças, marketing, entre outros. Por fim, os planos do terceiro nível são chamados de planos operacionais e definem as atividades e recursos que serão dispostos para a realização dos planos estratégicos ou funcionais. As principais ferramentas de planejamento operacional são, por exemplo, orçamentos e cronogramas. (MAXIMIANO, 2011).

Quanto ao desenvolvimento do processo de planejamento, Bateman e Snell (2010) afirmam que um processo formal de planejamento deve passar por seis etapas, sendo: análise do contexto, metas e planos alternativos, avaliação de metas e planos, seleção de planos e metas, implementação e monitoramento e controle.

A primeira etapa, análise do contexto, é onde, dentro dos limites de tempo e de recursos, os responsáveis pelo planejamento devem colher, interpretar e sintetizar todas as informações relevantes para o processo. O resultado desta etapa é a identificação de hipóteses, questões e problemas de planejamento (BATEMAN; SNELL, 2010).

Na segunda etapa, denominada metas e planos alternativos, devem ser definidas metas alternativas que possam ser buscadas no futuro e os planos alternativos para o alcance dessas metas. A terceira etapa consiste na avaliação das metas e planos desenvolvidos, onde devem ser analisados aspectos como vantagens, desvantagens e efeitos potenciais de cada meta e de cada plano (BATEMAN; SNELL, 2010).

Realizada a análise das metas e dos planos, na quarta etapa o planejador deve selecionar quais metas e planos são mais apropriados e viáveis. Para essa seleção, devem ser definidas prioridades e comparados os ganhos e perdas entre as diferentes opções disponíveis. Em algumas organizações, as etapas de geração, avaliação e seleção de metas e planos conduzem a cenários de planejamento, que são conceituados como “narrativa que descreve um conjunto particular de condições futuras” (BATEMAN; SNELL, 2010, p. 119).

A quinta etapa do processo de planejamento consiste na implementação dos planos definidos. Aqui, os autores ressaltam que se os administradores e os demais funcionários

tiverem participado do desenvolvimento das etapas anteriores, a fase de implementação será, provavelmente, mais eficaz e eficiente (BATEMAN; SNELL, 2010).

Por fim, a última etapa é a fase de monitoramento e controle do planejamento. Esta etapa é considerada essencial, tendo em vista que o planejamento é um processo contínuo e repetitivo, assim, deve ser realizado o acompanhamento contínuo do desempenho das unidades de trabalho de acordo com as metas e planos de cada uma. Devem também ser desenvolvidos sistemas de controle que possibilitem a adoção de possíveis ações corretivas (BATEMAN; SNELL, 2010, p. 119).

De Toni (2009) afirma que uma crítica aparentemente lógica constatada a respeito do planejamento é de que o mesmo engessa as organizações. Essa apreciação se dá tendo em vista que, com o planejamento, ao invés das decisões serem tomadas de forma meramente intuitiva e “lotérica”, como expõe o autor, são estabelecidos critérios, metas, objetivos e diretrizes de longo prazo, tornando o planejamento um exercício sistemático de antecipação do futuro e um processo intensivo de gestão. Segundo o autor, esse tipo de crítica surge, por exemplo, por parte de lideranças que perderam legitimidade com a implantação de sistemas de planejamento participativo.

2.2.1 Planejamento Estratégico

Diversos autores iniciam suas explanações sobre planejamento estratégico apresentando questões referentes à estratégia. Assim, para Amoroso (2002 apud RISSI, 2010) criar estratégias implica na escolha de uma direção bem definida para a organização no futuro, fortalecendo a identidade da organização e determinando um ritmo de trabalho que resulte na colheita de determinados resultados em um determinado espaço de tempo. Direção, identidade e ritmo são os propósitos da estratégia.

Assim, o planejamento estratégico institui um meio sistemático para a tomada de decisão, objetivando a garantia do sucesso da organização em seu ambiente atual e futuro. Além disso, este tipo de planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas sim, a implicações futuras de decisões atuais (LOBATO et al., 2003 apud RISSI, 2010).

Para Robins (1978, p. 35 apud KICH; PEREIRA, 2011) planejamento estratégico é “a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos”. Afirma também que “é a decisão de que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo”

Pereira (2010, p. 46) conceitua planejamento estratégico como “a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização”. Algumas características do planejamento segundo o autor são: diz respeito às implicações futuras de decisões tomadas no presente; é um processo composto por ações inter-relacionadas e interdependentes que buscam alcançar objetivos previamente estabelecidos; é muito mais importante que o produto final; é uma ocupação intelectual com o futuro, porém, revestido de ações e, avalia e escolhe ações estratégicas alternativas em relação a estados futuros.

Outra característica importante citada por Pereira (2010) é que o planejamento possui caráter abrangente, ou seja, tem a finalidade de estudar e analisar todos os aspectos da organização. O autor vai além ao conceituar planejamento estratégico como

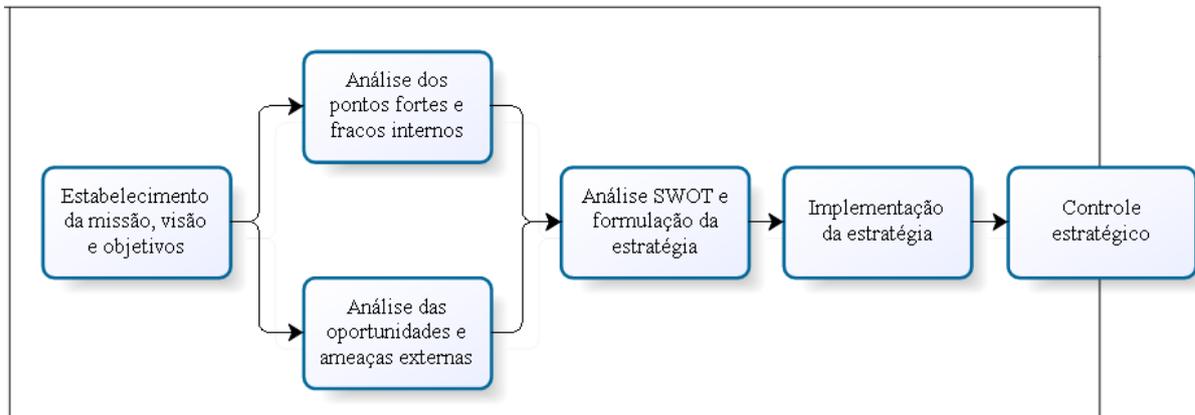
[...] processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010, p. 47).

O objetivo do planejamento estratégico, como afirma Andion e Fava (2002, p. 27), “é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se as mudanças que ocorrem no mercado em que atuam”.

Pereira (2010) elenca outros objetivos ao planejamento estratégico, sendo: diminuir os riscos de tomar decisão incorreta, pensar e refletir sobre o futuro com o intuito de construir o seu próprio, integrar decisões isoladas das diversas áreas da organização em um único e consistente plano com a estratégia global da organização e também, fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos.

Quanto ao processo de planejamento estratégico, Bateman e Snell (2010) afirmam que é composto por seis componentes, sendo: estabelecimento da missão, visão e dos objetivos, análise de oportunidades externas e ameaças, análise das forças e fraquezas internas, análise SWOT e formulação de estratégias, implementação da estratégia e controle estratégico, conforme Figura 1:

Figura 1 - Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Bateman e Snell, 2010.

Na primeira etapa deve-se definir a missão, visão e objetivos estratégicos da organização. A missão é constituída pelo propósito e pelos valores básicos da organização, a visão apresenta o direcionamento desejado da organização e no que ela pode transformar-se, e os objetivos estratégicos, por sua vez, devem envolver a missão e a visão da organização (BATEMAN; SNELL, 2010).

Na análise das oportunidades e ameaças externas deve-se analisar as diferentes dimensões do ambiente que influenciam a organização, assim como as dimensões setoriais e competitivas, objetivando com isto antecipar as oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A análise das forças e fraquezas internas, por sua vez, corresponde à análise da situação da organização diante do ambiente em que se encontra. Objetiva criar as condições para a formulação de estratégias que possibilitem o melhor ajustamento da organização neste ambiente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) consiste em uma comparação entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças obtidas com as análises anteriores, objetivando resumir os principais fatos e previsões derivados dessas análises. A formulação das estratégias baseia-se na análise SWOT utilizando os pontos fortes para capitalizar as oportunidades, enfrentar as ameaças e aliviar os pontos fracos internos (BATEMAN; SNELL, 2010).

A quinta etapa é a implementação da estratégia, a qual consiste na aplicação eficiente e eficaz das estratégias definidas. Envolve, geralmente, quatro passos: definição de tarefas estratégicas, avaliação das capacidades da organização para a implementação dessas tarefas,

desenvolvimento de uma agenda para a implementação das estratégias e desenvolvimento de um plano de implementação (BATEMAN; SNELL, 2010).

Por último, deve ser realizado o controle estratégico, o qual deve ser baseado em um sistema de controle que permita o acompanhamento do progresso da organização em relação ao seu planejamento estratégico. No caso de discrepâncias entre o planejamento e a realidade, é nesta etapa que devem ser realizadas as ações corretivas (BATEMAN; SNELL, 2010).

Uma importante colocação a respeito do planejamento estratégico é realizada por Semler (1988 apud KICH; PEREIRA, 2011), onde o autor afirma que é desnecessário defender o uso do planejamento estratégico nas organizações, uma vez que, ter que defendê-lo é o mesmo que ter que defender o uso do pensar, sendo que o autor considera o planejamento como uma forma de pensar sobre o futuro.

Nessa mesma perspectiva, Robbins (1978 apud KICH; PEREIRA, 2011) afirma que o planejamento estratégico é a principal função da administração, e que as organizações que fazem seu uso de maneira formal possuem desempenho melhor que aquelas que não o usam. Além disso, afirma que o planejamento traz à organização que faz seu uso, direção, melhoria na continuidade das ações e redução de superposição e desperdício de atividades.

2.2.2 Planejamento Público

O Brasil caracteriza-se por uma longa tradição em planejamento (PARES; VALLE, 2006). As raízes do planejamento governamental no país datam do século XIX, quando o governo da chamada República Velha institucionalizou o plano geral chamado Plano de Viação, que objetivava dar um rumo à coordenação das contas públicas do país (MACIEL, 1989 apud DE SOUZA, 2004).

No entanto, foi a partir da década de 1930 com o advento do chamado Estado Novo que o Brasil ingressa sistematicamente na adoção e concepção do planejamento governamental (MACIEL, 1989 apud DE SOUZA, 2004). Assim, após a década de 1930 e com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, na medida em que os requisitos da industrialização aumentaram e se aprimoraram, cresceu também a necessidade e o espaço do planejamento governamental (CARDOSO JR, 2011).

Ao longo do tempo foram diversas as medidas adotadas pelos governantes brasileiros em relação ao uso do planejamento, em especial como instrumento de desenvolvimento econômico e social. Pode-se citar, por exemplo, o Plano de Metas do governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), o Plano Trienal do governo de Jânio Quadros e João Goulart, (1963

a 1965), o Plano de Ação Econômica do Governo (1964 a 1966) do novo regime militar e o I e II Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico (décadas de 1970 e 1980, respectivamente). Essas trajetórias fizeram com que o país sofresse, ao longo dos anos, avanços e retrocessos em relação à utilização do planejamento governamental (DE SOUZA, 2004).

Pares e Valle (2006) citam que a experiência de planejamento no Brasil perde força na esfera pública durante a década de 1980 devido a fatores externos, como os períodos de crise mundial representados pela crise do petróleo e da dívida externa, e pela alta inflação no Brasil.

A partir de 1988, a Constituição Federal determinou em seu Art. 174, que o Estado, como agente normativo e regulador da economia, possui como uma de suas funções o planejamento, o qual se configura determinante para a área governamental e indicativo para o setor privado (MISOCZKY; GUEDES, 2012).

Pares e Valle (2006) afirmam também que a década de 1990, marcada por uma maior integração do Brasil à economia mundial, pelo avanço no processo de redemocratização e pelas restrições das finanças públicas, representou o ressurgimento do planejamento como instrumento de desenvolvimento do país.

Misoczky e Guedes (2012, p. 136), citam que “até o final dos anos 1980, o conceito de “público” restringia-se à esfera estatal”. Porém, com a Constituição Federal de 1988, que institucionalizou princípios referentes à participação e ao controle social, a ação societária passou a ser reconhecida como integrante do conceito de “público”, iniciativa que exerceu grande influência na formatação de políticas públicas.

O conceito atual de planejamento público é definido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) a partir da conceituação do planejamento na sua essência. Deste modo, planejar é uma atividade dinâmica que se opõe ao imprevisto total. Constitui-se de um exercício de escolhas conscientes de ações que aumentem as chances de obter um resultado específico, e que busca orientar as decisões a partir das informações disponíveis (BRASIL, 2015).

Assim, o Planejamento Público, ou Planejamento Governamental como é denominado por muitos autores, é visto pelo MPOG como uma atividade que acrescenta ao conceito de planejamento as características da esfera pública, o que torna o ato de planejar algo ainda mais complexo. Em complemento ao conceito apresentado pelo Ministério do Planejamento, Cardoso Jr (2011, p. 16) entende o Planejamento Governamental como “atividade ou processo consciente que antecede e condiciona a ação estatal”.

Misoczky e Guedes (2012, p. 12) afirmam que o contexto atual é caracterizado pelo desprestígio e perda de espaço do planejamento público. Alguns pontos de reflexão sobre o planejamento que podem esclarecer os motivos desse desprestígio são citados por Castor e Suga (1989 apud MISOCZKY; GUEDES, 2012, p. 12):

- A distinção entre quem planeja e quem executa, levando à separação entre “mentes” e “mãos” e, frequentemente, à falta de compromisso daqueles que executam atividades que não conceberam;
- A mistificação do planejamento, como função de uma elite de técnicos altamente qualificados e, conseqüentemente, vistos como isolados do mundo real e propositores de ideias mirabolantes e inaplicáveis;
- A separação entre dimensões técnicas e dimensões políticas, com uma pretensa suficiência das primeiras e supressão das últimas; e
- A excessiva valorização da forma, com “mistificação” dos formulários e tabelas a serem preenchidos de tempos em tempos, de modo repetitivo e divorciado da realidade dinâmica que deveriam incorporar.

De Toni (2009) também reflete a respeito do planejamento público ao discorrer acerca do distanciamento entre o planejado e o efetivado. O autor cita:

a frase tão usual “planejar é uma coisa, fazer é outra...” revela com frequência a ridicularização do esforço do planejamento na organização de sistemas públicos ou privados. Essa visão surge normalmente em instituições que têm precário planejamento ou quando ele é feito de modo excessivamente normativo e determinista. A dicotomia “plano *versus* ação” opõe processos supostamente antagônicos, mas que, na verdade, são parte de um único momento.

Misoczky e Guedes (2012) concluem então, que o resultado destes fatores é o inevitável distanciamento do planejamento e da ação, sendo esta determinada pelo imediatismo e pela improvisação.

A Constituição Federal de 1988 trouxe mudanças em diversos aspectos do planejamento governamental. Deste modo, a seção a seguir busca apresentar algumas dessas mudanças trazidas pela Constituição.

2.2.2.1 Mudanças com a Constituição Federal de 1988

Misoczky e Guedes (2012) afirmam que a Constituição Federal de 1988 e as demais emendas constitucionais estabeleceram um modelo de estrutura de planejamento e orçamento introduzindo o Planejamento Plurianual (PPA) das políticas públicas e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que possuem articulação com a formulação e execução dos

orçamentos, como também com os procedimentos de controle fiscal (MISOCZKY; GUEDES, 2012).

Este fato também é confirmado por Pares e Valle (2006, p. 229), ao citarem que “a Constituição de 1988 estabeleceu o atual sistema de planejamento e orçamento, em que o planejamento plurianual das políticas públicas se articula com a execução dos orçamentos anuais e com os instrumentos de controle fiscal”.

O PPA foi constituído, segundo Pares e Valle (2006), para ser o elemento central do novo sistema de planejamento de médio prazo, orientando, através da LDO, os orçamentos anuais (Lei Orçamentária Anual - LOA), também estabelecidos pela Constituição. A LDO, por sua vez, foi criada com o objetivo de assegurar uma função estratégica aos orçamentos, tradicionalmente inerciais.

Pares e Valle (2006) ainda ressaltam que as inovações previstas na Constituição de 1988 são profundas se comparadas à tradição de planejamento no Brasil, uma vez que redesenhou as relações entre o planejamento e o orçamento, levando em consideração que, nos anos de 1950, 1960 e 1970 houve grande ausência de vínculo do planejamento com a disciplina fiscal, dada a dissociação entre o gasto previsto nos planos e as receitas necessárias para a sua execução.

O tipo de planejamento que se busca implementar a partir das diretrizes fornecidas pela Constituição de 1988 possui méritos, mas também problemas. O principal mérito está na tentativa de transformar a atividade de planejamento governamental em um procedimento contínuo da ação estatal. Por sua vez, o principal problema pode estar relacionado ao fato de que, ao se reduzir o horizonte de ação do planejamento para o curto/médio prazo, condicionando-o ao orçamento prévio, acabou transformando a atividade de planejar em mais uma ação operacional cotidiana do Estado, como as demais atividades de gestão ou administrativas correntes (CARDOSO JR, 2011).

Nas duas décadas que separam a Constituição Federal dos dias atuais, a função planejamento foi sendo esvaziada de conteúdo político-estratégico, sendo preenchida por conteúdos técnico-operacionais e de controle físico-financeiros (CARDOSO JR, 2011).

Na busca de aprofundar os conhecimentos acerca da principal ferramenta de planejamento governamental, o PPA, a seção a seguir traz maiores informações a respeito do desenvolvimento e funcionamento do Plano Plurianual.

2.2.2.2 O Plano Plurianual

A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu Art. 165, que Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. No parágrafo 1º desse mesmo artigo, fica definido que “a lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada” (BRASIL, 1988).

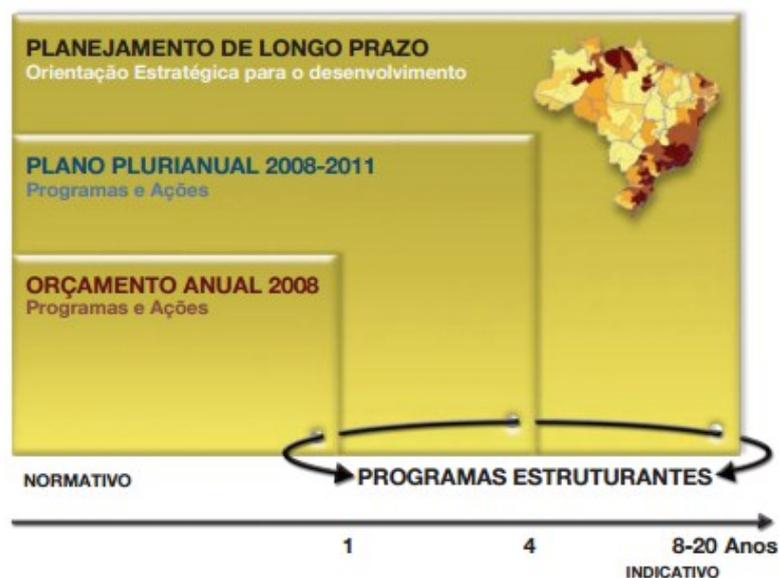
Pares e Valle (2006, p. 231) explicam que, segundo a Constituição, o PPA, ao estabelecer de forma regionalizada as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração Pública Federal, constitui-se “no principal instrumento de planejamento de médio prazo para a promoção do desenvolvimento”.

O PPA, conforme explica Santos (2011), define as estratégias, diretrizes e metas do governo para o período de quatro anos, igual ao período do mandato presidencial, e evidencia através de quadros demonstrativos quais serão os programas de trabalho a serem implementados. Porém, para o autor, o PPA vai além da proposição de ações a serem implementadas em determinado período:

trata-se de instituir um plano de ação que, partindo de um planejamento estratégico, discrimine os objetivos de governo a serem perseguidos durante o mandato do chefe do poder executivo, estabeleça os programas setoriais a serem implementados e defina as fontes de financiamento e as metodologias de elaboração, gestão, avaliação e revisão dos programas. O plano abrange, inclusive, as ações não orçamentárias que contribuem para os objetivos dos programas (SANTOS, 2011, p. 23).

A Figura 2, a seguir, apresentada no Plano Plurianual de 2008-2011, busca representar a relação existente entre o planejamento estratégico, o plano plurianual e o orçamento anual.

Figura 2 - Relação entre planejamento estratégico, o plano plurianual e o orçamento anual.



Fonte: Ministério do Planejamento, 2007.

Como demonstrado na Figura 2, o Plano Plurianual é um “instrumento mediador entre o planejamento de longo prazo e os orçamentos anuais que consolidam a alocação dos recursos públicos a cada exercício” (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2007).

As despesas de capital citadas no parágrafo 1º do Art. 165 da Constituição Federal, de acordo com a Portaria Interministerial nº 163, de 4 de maio de 2001, são aquelas que contribuem diretamente para a formação ou aquisição de um bem de capital. São, segundo Santos (2011) aquelas relativas, em especial, a obras, instalações, equipamentos e material permanente. Despesas que decorram das despesas de capital são aquelas relacionadas com a manutenção das obras, instalações e equipamentos, como também com o custeio de sua utilização e funcionamento.

Santos (2011, p. 25) afirma que “também devem estar no PPA as despesas relativas aos programas de duração continuada, que são as despesas com a manutenção de bens e serviços já existentes”.

Neste sentido, Santos (2011, p. 25) conclui que a ênfase do PPA volta-se claramente para a “definição das obras e equipamentos de caráter estruturante ao desenvolvimento local, estadual ou nacional, bem como ao planejamento do conjunto de serviços públicos e ações de caráter permanente”. E é nesses dois aspectos que o autor afirma que reside a natureza estratégica e a razão de ser do PPA, que consistem na realização de ações estruturantes e permanentes visando a promoção do desenvolvimento humano, social e econômico.

Cardoso Jr (2011) destaca que todo o PPA organiza-se basicamente sob dois princípios norteadores, sendo eles:

- A ideia de um processo contínuo e disruptivo: o que garante que no primeiro ano de gestão de determinado governante tenha sempre que ser executado, programaticamente e financeiramente, o último ano de planejamento e orçamento definido no PPA do governo imediatamente antecessor;
- A ideia de união do orçamento (recursos financeiros) e sua execução propriamente dita (metas físicas): o que deve ser feito por meio do desdobramento do plano geral em programas e ações setorialmente organizados.

Esses programas citados por Cardoso Jr (2011) são conceituados por Mizoczki e Guedes (2012) como um instrumento de organização da ação governamental e surgem no momento da identificação de um problema ou demanda da sociedade, a qual deve ser atendida pelo governo.

Quanto ao ciclo de gestão do PPA, Mizoczki e Guedes (2012) explicam que este ciclo compreende cinco etapas, sendo: a elaboração do plano, a implantação dos Programas que o constituem, o seu monitoramento, sua avaliação e revisão. Na Figura 3, apresentada a seguir, retirada do Plano Plurianual de 2008-2011, é possível visualizar o ciclo de gestão de PPA, como citado por Mizoczki e Guedes (2012).

Figura 3 - Ciclo do Plano Plurianual



Identificados os problemas ou demandas da sociedade, Mizoczki e Guedes (2012) explicam que a primeira etapa a ser realizada é a elaboração do plano, que consiste no processo de construção da base estratégica e na definição dos programas e ações do plano, por meio dos quais se concretizará a ação do governo. Após elaborado, o plano deve ser submetido à discussão no Legislativo. A segunda etapa, denominada de implantação, consiste na operacionalização do plano aprovado. Nesta etapa, a disponibilização de recursos por meio dos orçamentos anuais possui caráter fundamental.

A terceira etapa do ciclo de gestão do PPA é a etapa de monitoramento, que consiste no acompanhamento da execução das ações dispostas no plano. Tem como objetivo a obtenção de informações que subsidiem decisões assim como possibilitem a identificação e correção de problemas nas ações e na sua implantação (MIZOCZKI; GUEDES, 2012).

Na quarta etapa é realizado o acompanhamento do PPA, onde são analisados os resultados pretendidos e o processo utilizado para alcançá-los. A intenção com esta etapa é verificar até que ponto as estratégias definidas estão sendo capazes de atender às demandas da sociedade, as quais foram norteadoras da elaboração do plano (MIZOCZKI; GUEDES, 2012).

Por fim, a última etapa do ciclo do PPA, a revisão, é resultado das etapas de monitoramento e acompanhamento. Nesta etapa deve ser realizada a adequação do plano às mudanças internas e externas da conjuntura política, social e econômica. Essas mudanças podem ser realizadas através da alteração, exclusão ou inclusão de programas (MIZOCZKI; GUEDES, 2012).

2.2.3 Planejamento em Universidades Federais

Ao se falar da gestão de universidades e das dificuldades encontradas devido às peculiaridades dessas instituições, Estrada (2001) cita que o processo de mudança na gestão das universidades se realiza através da implantação e adaptação de técnicas de gestão administrativa já utilizadas com sucesso por organizações privadas. Assim, alguns processos já começaram a ser incorporados. Entre estes processos encontra-se o planejamento, em específico, o planejamento estratégico.

Meyer Jr (2005) também afirma que, apesar das particularidades relatadas, a prática de planejamento aplicada nas universidades provém de modelos formatados para a área empresarial, sendo mais adequados a sistemas lineares e mecanicistas, e não tão adequados a sistemas complexos e frouxamente articulados, como no caso das universidades.

Servilha et al. (1995, p. 5) afirmam então que “não é possível a importação pura e simples de processos de planejamento disponíveis na literatura e que deram certo em organizações privadas ou de outras naturezas”. É necessária, então, a criação de um processo de planejamento adaptado às condições das universidades federais.

Rebelo (2004) afirma que até alguns anos atrás, as universidades investiam pouco tempo no planejamento de seu futuro, uma vez que entendiam esse processo como um processo articulado e principalmente, formal. A atividade de planejamento não era vista como essencial nas universidades e era trabalhada com ações de curto prazo, de modo reativo, fruto de situações momentâneas e não consideravam uma análise mais profunda do ambiente externo no que condizia às expectativas da comunidade, e no nível interno no sentido de considerar as potencialidades da instituição.

Porém Meyer Jr. (1991 apud REBELO, 2004) afirma que através de estudos de caso tem-se percebido que as instituições universitárias têm cada vez mais reconhecido a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente.

Deste modo, Rebelo (2004) cita que com o objetivo de aperfeiçoar seu processo de gestão, as universidades vêm adotando de forma mais intensiva processos de planejamento por compreenderem que este é um instrumento que possibilita o melhor cumprimento de sua missão. A autora afirma também que já existe um consenso quanto à importância do planejamento em instituições universitárias, levando-se em consideração que já não é mais possível conceber o desenvolvimento de uma instituição social moderna sem que haja um esforço planejado.

No entanto, não se pode desconsiderar as formas de planejamento exigidas por lei para as universidades. O Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 institui que para o credenciamento das instituições de ensino superior no sistema federal de ensino é exigida, entre outros, a apresentação de Plano de Desenvolvimento Institucional. O decreto define também quais os elementos mínimos que devem compor este plano de desenvolvimento institucional (BRASIL, 2006).

Com o intuito de explorar mais as formas de planejamento citadas, as seções a seguir apresentam com maior detalhamento características do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico em universidades.

2.2.3.1 Plano de Desenvolvimento Institucional

O Plano de Desenvolvimento Institucional, como afirma Silva (2013) tem sua origem na LDB, que instituiu em seu Art. 9º a necessidade de avaliação da educação superior por parte da União, que recebeu a responsabilidade de instituir normas para assegurar o processo de avaliação, especificando os critérios para a autorização, reconhecimento, credenciamento, supervisão e avaliação contínua dos cursos e instituições de ensino superior.

O autor afirma que a questão de avaliação ganha ênfase neste artigo, uma vez que vincula os resultados das avaliações institucionais às autorizações, reconhecimento, credenciamento, supervisão e avaliação contínua dos cursos e estabelecimentos.

Objetivando detalhar as ações de avaliação, regulamentando assim o artigo citado, foi aprovada a Lei Federal nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Conforme Silva (2013, p. 70) o SINAES busca, em seu escopo “melhorar a qualidade da educação superior brasileira por meio da avaliação das instituições de educação superior, cursos de graduação e desempenho acadêmico”.

O SINAES torna então obrigatório o desenvolvimento do PDI para que as instituições de ensino superior possam ser avaliadas a qualquer momento de sua existência. No entanto, o detalhamento mínimo que deve constar no PDI não é determinado pelo SINAES, mas sim pelo Decreto nº 5.773, além de outras normativas, como portarias do MEC e resoluções do Conselho Nacional de Educação (CNE) (SILVA, 2013).

O PDI, segundo o MEC (2007) é um documento elaborado para um período de cinco anos, que trás em seu escopo a identificação da Instituição de Ensino Superior (IES) no que se refere “à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam as suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver”.

No PDI deve constar também o modo pelo qual o documento foi constituído e a interferência que exercerá na dinâmica da universidade, pressupondo o atendimento ao conjunto de normas vigentes. Na elaboração do PDI, deve-se, imprescindivelmente, considerar princípios como “a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral” (MEC, 2007).

Porém, como afirma o MEC (2007), a recomendação do PDI não autoriza, por si só, as IES a implementarem a expansão prevista no documento. As Instituições devem, de acordo com o cronograma apresentado no PDI, encaminhar as solicitações que se fazem necessárias.

Apesar de obrigatório, o MEC (2007) definiu que a elaboração do PDI deve ser feita de forma livre, objetivando com isso que as IES exercitem sua criatividade e liberdade no processo de elaboração do Plano. No entanto, o MEC, ao permitir que a elaboração do Plano fosse feita de forma livre, definiu que as IES, além de seguirem as instruções e princípios anteriormente citados, devem apresentar no plano, 10 eixos temáticos, os quais são tomados como referência nas análises subsequentes que serão realizadas pelo MEC. Assim, os dez eixos temáticos são:

- Perfil Institucional;
- Projeto Pedagógico Institucional - PPI;
- Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos (presencial e a distância);
- Perfil do Corpo Docente;
- Organização Administrativa da IES;
- Políticas de Atendimento aos Discentes;
- Infraestrutura;
- Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional;
- Aspectos Financeiros e Orçamentários;
- Anexos.

Segundo o MEC (2007) cada um dos dez eixos deve ser composto conforme explicado a seguir.

O primeiro eixo, Perfil Institucional, deve conter um breve histórico da IES, sua missão, seus objetivos e metas, com a descrição dos objetivos e a quantificação das metas com cronograma, e a (s) área (s) de atuação acadêmica. O segundo eixo, Projeto Pedagógico Institucional (PPI) deve conter informações sobre a inserção regional da IES, os princípios filosóficos e técnico-metodológicos que norteiam as práticas acadêmicas na instituição, a organização didático-pedagógica, as políticas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão, assim como dados sobre a responsabilidade social da IES.

O eixo Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos deve apresentar dados referentes ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula dos cursos. Deve informar também a situação atual do curso (funcionamento, fase de autorização ou futura solicitação), e incluir o cronograma de expansão dentro da vigência do PDI, detalhando a partir da sequência: Graduação, Sequências, Programas Especiais de Formação Pedagógica, Pós-Graduação (*lato sensu*), Pós-

Graduação (*strictu sensu*), Polos de Educação a Distância e *Campi* e outros cursos fora de sede.

O quarto eixo, denominado Perfil do Corpo Docente, deve apresentar informações sobre as características do corpo docente como: titulação, regime de trabalho, experiência acadêmica e experiência profissional não acadêmica. Deve conter também o Plano de Carreira docente, os critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição definitiva ou eventual dos professores, assim como o cronograma e plano de expansão do corpo docente.

O eixo Organização Administrativa da IES deve apresentar a Estrutura Organizacional, as Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico, assim como os Órgãos Colegiados e suas competências e os Órgãos de apoio às atividades acadêmicas. O sexto eixo, Políticas de Atendimento aos Discentes, deve conter os programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas), informações sobre estímulos à permanência, organização estudantil e acompanhamento dos egressos.

O eixo que trata sobre a infraestrutura deve detalhar a infraestrutura física da IES como salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas e outras. No que se refere à biblioteca, deve quantificar o acervo por área de conhecimento, o espaço físico para estudos, horário de funcionamento, pessoal, serviços oferecidos e cronograma de expansão do acervo. No que se refere aos laboratórios, deve descrever as instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, os recursos de informática disponíveis, relação equipamento/aluno e descrição de inovações tecnológicas significativas.

O oitavo eixo, Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional deve apresentar os procedimentos de autoavaliação da IES, em conformidade com o SINAES. O eixo nove, Aspectos Financeiros e Orçamentários, deve conter a demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI: estratégia de gestão econômico-financeira, planos de investimentos, previsão orçamentária e cronograma de execução, correspondente ao período de vigência do plano. Por fim, o eixo dez, Anexos, deve conter o Projeto Pedagógico dos cursos, solicitado para o primeiro ano de vigência do PDI.

O PDI, conforme expõe Silva (2013), não pode ser considerado como um planejamento estratégico, uma vez que não contempla a maioria dos itens que compõe um planejamento deste tipo, como declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise interna e externa, ações estratégicas entre outros.

As normas legais, como LDB (BRASIL, 1996), Lei do SINAES (BRASIL, 2004), o decreto que regulamenta o SINAES (BRASIL, 2006) e a orientação do MEC sobre a

elaboração do PDI (BRASIL, 2007) não fazem referência à estratégia ou ao planejamento estratégico, confirmando então que o PDI não é sinônimo de planejamento estratégico. Apesar do modelo de PDI disposto pela legislação não poder ser caracterizado como estratégico, não há impedimentos de que ele seja utilizado para esta finalidade, uma vez que o MEC deixou a sua elaboração livre às IES, impondo apenas a obrigatoriedade dos itens já apresentados (SILVA, 2013).

No entanto, Silva (2013) afirma que o PDI possui algumas características semelhantes ao planejamento estratégico e, por mais que isto não o configure como tal, serve de estímulo para que as IES avancem no sentido de torná-lo um planejamento estratégico. Uma dessas características, como fundamenta Cardoso (2006, p. 41), diz respeito à participação, pois para que o PDI tenha respaldo junto ao corpo docente, aos técnico-administrativos e aos acadêmicos, tornando possível a sua implantação na instituição, é de extrema necessidade a participação desses agentes no seu processo de elaboração. Porém, no geral, as instituições não fazem do processo de elaboração do PDI um processo participativo, e é neste sentido que a “desarticulação entre quem planeja e quem implanta as ações do plano é uma das principais barreiras a serem quebradas pelos gestores das IES” (SILVA, 2013, p. 74).

Ainda sobre a participação, Cardoso (2006, p. 41) expõe que “a participação, pela teoria do planejamento estratégico, é o aspecto mais importante quando se examina o processo de elaboração do PDI, porque dela dependerá o sucesso, o envolvimento e o compromisso com sua implantação”.

Outra característica semelhante entre o PDI e o planejamento estratégico é que, enquanto plano, o PDI deve servir para toda a instituição, objetivando a integração dos diversos setores organizacionais, das dimensões e dos níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional). Porém, o que estudos apresentam é que esta não é a realidade das IES, sendo outra barreira a ser superada (CARDOSO, 2006).

Silva (2013) conclui que, apesar de o PDI não possuir caráter estratégico e possuir algumas limitações, o impacto que gera sobre as IES é positivo, e afirma ainda que, quanto maior for à cultura de planejamento e maior for a absorção dos conhecimentos sobre as técnicas de utilização do PDI por parte dos gestores, melhor estará a instituição e como consequência, a educação superior brasileira. Finalizando, o autor cita que com o PDI passe de uma cultura de gestão retroativa para uma cultura de gestão proativa.

2.2.3.2 Planejamento Estratégico em Universidades Federais

O planejamento estratégico em universidades, segundo Arguin (1986 apud REBELO, 2004) pode ser considerado como um processo de gestão que permite visualizar, de forma integrada, o futuro das decisões institucionais, que derivam da filosofia da instituição, da sua missão, das suas orientações e das suas metas, objetivos e programas, assim como comporta a definição das estratégias a serem utilizadas para a sua implantação. Para o autor, a finalidade do Planejamento Estratégico é o de conceber a instituição não como um ente fechado, mas sim a partir de sua relação com o meio ambiente onde está situada.

Para Meyer Jr (1991 apud REBELO, 2004), o Planejamento Estratégico em universidades é muito mais do que uma metodologia. Isso se justifica, pois, segundo o autor, a prática do Planejamento Estratégico lida com um exercício intelectual que combina criatividade e racionalidade e exige características como visão e liderança, gerando como consequência uma nova postura organizacional e uma nova forma de administrar, o que causa implicações no comportamento e na forma de trabalhar das pessoas.

Ainda para o autor, o planejamento estratégico em universidades pode se constituir como uma importante ferramenta de gestão ao possibilitar a análise organizacional através da definição da missão e do levantamento das potencialidades e fraquezas dos diversos cursos, programas, atividades e instalações.

Rebello (2004) afirma que o planejamento estratégico é aplicável em universidades, uma vez que diz respeito à necessidade de estabelecimento de sua missão, seu papel e seus objetivos, porém, é necessário que as especificidades desse tipo de instituição sejam consideradas no processo de elaboração do planejamento.

Quanto ao desenvolvimento do planejamento estratégico pelas universidades, Rebello (2004) afirma que estas vêm seguindo alguns modelos de planejamento mais em voga, e muitas vezes, fazendo adaptações conforme as características organizacionais de cada uma.

Estrada (2000 apud REBELO, 2004) afirma que não existem muitos modelos de planejamento estratégico que fornecem um esquema prático para o desenvolvimento dessa ferramenta em universidades se comparado aos modelos existentes para empresas privadas. Utilizando revisão bibliográfica sobre o tema, o autor cita que os modelos para universidades variam dos mais simples aos mais complexos e, que nesses modelos existentes foi constatada a presença de três componentes básicos em ambos, sendo: o desenvolvimento e estabelecimento da missão, análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças, e desenvolvimento da estratégia.

Segundo Meyer Jr (1998 apud REBELO, 2004, p. 61) o planejamento estratégico busca fornecer respostas para as seguintes questões: “Em que tipo de negócio se está envolvido e em que tipo de negócio dever-se-ia estar? O que se está tentando atingir e o que se deveria estar tentando atingir? Que meios estão sendo utilizados e que meios (recursos) deveriam estar sendo utilizados?”.

Para o processo de formação de estratégias nas IFES é necessário que seja internalizada a ideia de que a previsão absoluta é algo inalcançável e de que existe a necessidade de uma forte integração entre a formulação e a implementação do processo de planejamento. Além disto, deve-se possuir consciência de que o processo de formação de estratégias não é passível de ser formalizado, uma vez que este se constrói no cotidiano das relações entre os agentes que integram interna e externamente a instituição (REBELO, 2004).

Isto indica que o processo de planejamento deve ser elaborado considerando os demais componentes da organização, como estrutura, poder, recursos, tecnologia e principalmente os valores, percepções, necessidades e expectativas das pessoas que direta ou indiretamente se vinculam à instituição (REBELO, 2004).

3 METODOLOGIA

A metodologia, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 14) “é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica”. Além disto, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que conduzam à coleta e análise de informações, objetivando o encaminhamento e a resolução das questões de investigação. Os autores ainda afirmam que o método científico é um conjunto de procedimentos utilizados com o intuito de se atingir o conhecimento.

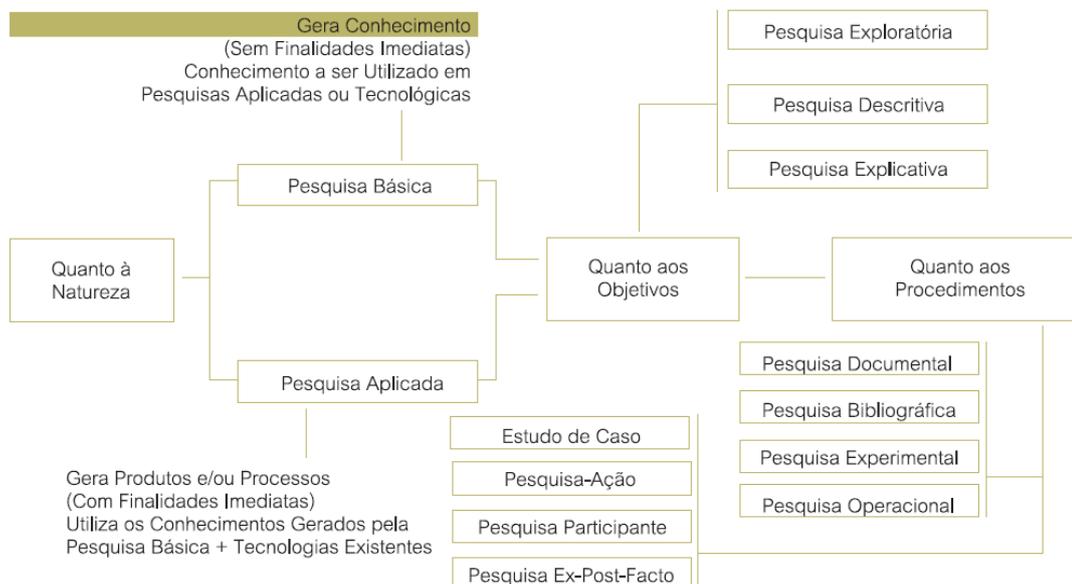
Desta forma, nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa e que possibilitaram que os seus objetivos fossem atingidos. Os procedimentos utilizados são apresentados nas subseções que seguem.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Pesquisa pode ser compreendida como um procedimento racional e sistemático que possui como objetivo a apresentação de respostas para problemas conhecidos. Faz-se necessária quando não se dispõe de informações suficientes para responder um problema ou quando as informações disponíveis estão dispostas de tal maneira que não podem ser adequadamente relacionadas ao problema (GIL, 2002).

Para Prodanov e Freitas (2013) realizar uma pesquisa com caráter científico significa realizar uma busca de conhecimentos apoiando-se em procedimentos capazes de dar confiabilidade aos resultados. Essas pesquisas, segundo tais autores, podem ser classificadas de diversas formas, porém, a forma clássica de classificação é a apresentada na Figura 4. Gerhardt e Silveira (2009) citam, além das apresentadas na figura, a classificação da pesquisa quanto a sua abordagem, podendo ser qualitativa ou quantitativa.

Figura 4 - Tipos de pesquisa científica



Fonte: Silva, 2004 apud Prodanov e Freitas, 2013, p. 51.

Assim, no que diz respeito a sua abordagem, esta pesquisa classifica-se tanto como qualitativa, como quantitativa. No que diz respeito à pesquisa qualitativa, pesquisas que possuem este tipo de abordagem se preocupam com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, organização, entre outros, sem se preocupar com a representatividade numérica (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para Minayo (2001, p. 21), a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”, correspondendo, como afirmam Gerhardt e Silveira (2009) a um espaço mais profundo das relações, processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Caracteriza-se pela hierarquização das ações de descrever, compreender e explicar.

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa tendo em vista que objetiva compreender e explicar a dinâmica de ocorrência do fenômeno estudado, analisando desde sua concepção até sua constituição atual, realizando as etapas de descrever, compreender e explicar o fenômeno estudado.

Quanto à pesquisa quantitativa, considera que tudo pode ser quantificável, o que significa que opiniões e informações podem ser traduzidas em números com o objetivo de serem classificadas e analisadas. Para isso, requer o uso de técnicas estatísticas, como por exemplo, a percentagem, média, desvio-padrão, entre outras (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Esta pesquisa define-se como quantitativa, uma vez que quantificou os dados obtidos através dos questionários sobre a opinião dos servidores em relação à efetividade do planejamento, bem como os dados utilizados para desenvolver o panorama das ações do planejamento anual. Utilizou-se, para este fim, técnicas estatísticas como a percentagem e para a análise dos dados, a estatística descritiva.

Em relação a sua classificação quando à natureza esta pesquisa classifica-se como aplicada, uma vez que este tipo de pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, voltados à solução de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). É motivada fundamentalmente pela necessidade de resolução de problemas concretos, sendo mais imediatos ou não. Possui finalidade prática ao contrário da pesquisa básica, a qual é motivada pelo interesse intelectual do pesquisador (VERGARA, 1998).

O que define esta pesquisa como aplicada é seu objetivo em resolver problemas concretos que possam surgir a respeito do fenômeno estudado, a partir da compreensão e análise de suas características.

Em relação aos seus objetivos, esta pesquisa define-se como descritiva. Para Gil (2008), pesquisas descritivas objetivam principalmente a descrição de características de determinado fenômeno ou população, ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Fazem parte desta classificação pesquisas que almejam estudar características de um grupo, levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população ou descobrir a existência de associação entre variáveis, por exemplo.

A definição desta pesquisa como descritiva deriva do fato de objetivar descrever as características do fenômeno estudado, de seu processo de constituição e sua formatação atual, assim como busca conhecer a opinião dos envolvidos quanto à efetividade deste fenômeno e a associação de variáveis que geraram tais cenários.

Por fim, quanto aos procedimentos que, segundo Prodanov e Freitas (2013) define-se como a maneira como os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa são obtidos, este trabalho faz uso dos procedimentos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Para esses procedimentos, são aplicadas técnicas de coletas de dados, apresentadas na seção 3.2.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Vergara (2007, p. 48) é um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Gil (2008) seguindo a mesma perspectiva de Vergara, afirma que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído especialmente de livros e artigos científicos.

Este trabalho faz uso da pesquisa bibliográfica na seção 2 - Referencial Teórico onde, com o auxílio de livros, artigos, teses e dissertações constituiu-se uma base de informações a respeito de assuntos diretamente relacionados com o fenômeno aqui estudado, que possibilitam saber em que estado o problema se encontra atualmente, que trabalhos já foram realizados a respeito e qual são as opiniões reinantes acerca do assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto à pesquisa documental, assemelha-se à pesquisa bibliográfica, porém, a sua fonte de dados são documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados ou de qualquer natureza, ou com pessoas: regulamentos, registros, circulares, informes entre outros (VERGARA, 2007). A pesquisa documental foi utilizada neste trabalho ao se utilizar informações obtidas de documentos da UFFS, como regimentos, resoluções e outros documentos produzidos na Universidade e disponibilizados em seu *site*.

Em relação à pesquisa de campo, esta é definida por Vergara (2007, p. 47) como uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Para Gil (2002, p. 53), o estudo de campo é desenvolvido através “da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo”. A pesquisa de campo é utilizada neste trabalho na coleta de informações sobre o fenômeno, realizada na instituição de ensino objeto de estudo deste trabalho e com pessoas envolvidas com o processo de constituição do fenômeno.

O estudo de caso, por fim, é definido como um estudo “profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Tem como objetivo proporcionar uma visão global do problema estudado ou identificar possíveis problemas que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2002, p. 54).

Este trabalho faz uso do estudo de caso uma vez que o objeto de estudo encontra-se bem definido, sendo este o processo de planejamento institucional de uma instituição de ensino superior, onde se buscou conhecer em profundidade as características da instituição e de seu processo de planejamento, procurando descobrir o como e o porquê da constituição deste processo e de sua atual situação.

Estabelecida a classificação da pesquisa, parte-se para a apresentação da unidade de análise e sujeitos da pesquisa.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de análise, conforme explicação de Doxsey e De Riz (2002-2003, p. 44-45 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009) pode ser uma pessoa, um grupo, uma empresa ou um município, por exemplo. Pode ser configurada em um âmbito mais macro: um setor econômico, uma divisão de uma instituição ou uma escola. A questão de definir uma unidade de análise deriva da necessidade de delimitação do foco do estudo e que consiste em escolher e especificar limites.

No entanto, não basta a definição da unidade de análise, é necessário também que sejam especificados os sujeitos da pesquisa, que, segundo Vergara (2007) são as pessoas que fornecerão os dados necessários à pesquisa.

Desta forma, definiu-se que a unidade de análise desta pesquisa seria a UFFS, universidade criada no ano de 2009, com sede na cidade de Chapecó, Santa Catarina. A escolha desta universidade como unidade de análise deu-se por motivo de interesse da acadêmica em conhecer o processo de planejamento institucional desenvolvido na instituição, a possível contribuição do estudo para com a universidade e com o processo estudado, considerando, além disso, o acesso disponibilizado pela instituição para o desenvolvimento desta pesquisa.

Em relação aos sujeitos da pesquisa, Doxsey e De Riz (2002-2003, p. 44-45 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009) afirmam que, em pesquisas qualitativas não existem regras para a definição de quantos sujeitos são necessários. Segundo os autores, é necessário que se aborde quem sabe mais sobre o problema estudado ou quem pode validar uma determinada informação com outro ponto de vista ou com uma visão mais crítica, por exemplo.

Deste modo, foram formados dois grupos de sujeitos da pesquisa para este trabalho. O primeiro grupo, o qual participou da pesquisa através de entrevista, foi composto por alguns dos servidores da universidade que participaram da concepção do planejamento, bem como alguns dos servidores que atualmente fazem parte deste processo, compreendendo ao todo 7 participantes. Para a análise e apresentação das informações obtidas a partir das entrevistas e a fim de manter sigilo a respeito da identidade dos entrevistados, os mesmos são apresentados como “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2” e assim sucessivamente.

O segundo grupo de sujeitos da pesquisa é composto por alguns servidores da universidade, tanto técnico-administrativos em educação quanto docentes, que contribuíram para este trabalho com as suas opiniões a respeito da efetividade do planejamento institucional através de questionário disponibilizado de forma eletrônica.

Neste caso, a população de servidores da universidade compreende o total de 1383 pessoas, sendo 653 servidores técnico-administrativos em educação, 619 servidores docentes efetivos e 111 servidores docentes substitutos (UFFS, 2016j), constituindo um universo de elementos difícil de considerar em sua totalidade. Assim, decidiu-se trabalhar com uma amostra, a qual compreende uma pequena parte dos elementos que compõem o universo, por meio da qual se estabelece características dessa população (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O tipo de amostra escolhida foi a probabilística, e em específico a amostra aleatória simples, onde cada elemento da população tem oportunidade igual de ser incluído na amostra (PRODANOV; FREITAS, 2013). Definiu-se um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%, resultando em uma amostra de 310 indivíduos. Após aplicação de questionário, foram obtidas, ao todo, 346 respostas. A amostra foi calculada com base em Barbetta (2006), considerando as seguintes informações:

- Fórmulas: $n_0 = 1 / E_0^2$; $n = N * n_0 / N + n_0$;
- E_0 = limite superior provável para o erro amostral;
- n = nº de elementos da amostra;
- N = nº de elementos da população.

O cálculo da amostra é apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 - Cálculo da amostra

Cálculo 1:	$n_0 = 1 / E_0^2$ $n_0 = 1 / 0,05^2$ $n_0 = 1 / 0,0025 = \mathbf{400}$	Cálculo 2:	$n = N * n_0 / N + n_0$ $n = 1383 * 400 / 1383 + 400$ $n = 553200 / 1783 = \mathbf{310}$
------------	--	------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Definidos a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, devem ser definidas as técnicas para a coleta dos dados. Dessa forma, as técnicas utilizadas neste trabalho são apresentadas na seção a seguir.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a etapa que consiste na aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas para a obtenção de dados necessários. Existem diversos

procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam conforme as circunstâncias ou o tipo de investigação (MARCONI; LAKATOS, 2010).

As técnicas de coleta de dados utilizados nesta pesquisa consistem na pesquisa bibliográfica, baseada na obtenção de informações em livros e artigos publicados, bem como na pesquisa documental, com a obtenção de informações nos documentos disponibilizados pela universidade. Em relação às informações obtidas com os sujeitos da pesquisa, foram utilizadas duas técnicas, sendo: entrevista semiestruturada e questionário.

Entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe faz perguntas, objetivando a obtenção dos dados que necessita. Existem diversos níveis de estruturação para as entrevistas, desta forma, o nível utilizado nesta pesquisa é o de entrevista semiestruturada, que, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009) é uma entrevista que possui um roteiro de questões pré-definidas sobre o tema que está sendo estudado, mas que permite e às vezes até incentiva que o entrevistado fale livremente sobre o assunto, surgindo assim possíveis desdobramentos ao tema inicial.

A entrevista aplicada visou levantar questões referentes à concepção e a publicização do planejamento institucional da universidade, considerando a história deste processo e os motivos que levaram à situação atual do planejamento. Além disso, os entrevistados também foram questionados quanto à participação e satisfação da comunidade acadêmica sobre o planejamento, sobre a existência de processos de monitoramento e avaliação deste, e sobre a metodologia de desenvolvimento utilizada para a construção das primeiras peças.

No entanto, para dois dos entrevistados, os quais participam diretamente do processo de planejamento da instituição, também foram feitas perguntas quanto à metodologia de desenvolvimento das novas peças de planejamento. Foram acrescentadas, neste caso, 5 perguntas. O roteiro das entrevistas está disponível no Apêndice A deste trabalho. As entrevistas foram realizadas de 29 de março de 2016 a 15 de abril de 2016, foram gravadas e duraram em média 70 minutos.

O questionário, por sua vez, é um instrumento de coleta de dados composto por uma série de questões ordenadas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador, diferenciando-se assim da entrevista (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O questionário aplicado objetivou, em especial, verificar a percepção dos servidores quanto à efetividade do planejamento institucional da UFFS. Para isso, optou-se por elaborar um questionário composto por questões fechadas de múltipla escolha, sendo perguntas limitadas e que apresentam uma série de respostas possíveis, porém fixas. O número de respostas é determinado pelo pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, foram

elaboradas ao todo, 12 questões, porém, uma das questões se desdobrava em duas, onde devia ser respondida a questão correspondente à resposta do questionamento principal.

Foi realizado pré-teste neste questionário, pois, como afirmam Prodanov e Freitas (2013), todo questionário a ser enviado deve passar por uma etapa de pré-teste, com um universo reduzido, para que se possa corrigir eventuais erros na sua formulação. O roteiro de questões está disponível no Apêndice B deste trabalho. O questionário foi desenvolvido na ferramenta Formulários, do Google Docs e foi disponibilizado aos servidores através do *e-mail* institucional. Ficou aberto para respostas do dia 04 de maio de 2016 a 13 de maio de 2016. Ao todo, foram obtidas 346 respostas.

No Quadro 2, o qual é apresentado a seguir, estão sintetizadas as técnicas de coleta de dados utilizados em alguns dos objetivos desta pesquisa:

Quadro 2 - Síntese das técnicas de coleta de dados

Objetivo	Técnica
Identificar a concepção do planejamento institucional da UFFS;	Entrevistas; Pesquisa documental
Descrever como ocorreu o processo de publicização do planejamento institucional;	Entrevistas; Pesquisa documental
Verificar como está constituído atualmente o processo de planejamento;	Entrevistas; Pesquisa documental
Apresentar um panorama das ações do planejamento, por desafio e por ano;	Pesquisa documental
Conhecer a percepção dos servidores quanto à efetividade do planejamento.	Entrevistas; Questionário

Fonte: Elaborado pela autora.

Apresentadas as técnicas utilizadas para a obtenção dos dados, o próximo passo é a análise e interpretação dos mesmos. Desta forma, a seção a seguir apresenta a forma com a qual os dados foram analisados e interpretados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Obtidos e manipulados os dados, o passo que se segue é a análise e a interpretação destes. Para Marconi e Lakatos (2010) a análise e a interpretação dos dados são duas análises distintas, mas estreitamente relacionadas.

A análise dos dados, segundo as autoras, consiste na tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, enquanto a interpretação dos dados é a atividade intelectual que objetiva a exposição do real significado do material exposto em relação aos objetivos e ao tema propostos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Nesta pesquisa, utilizou-se de duas técnicas de análise de dados, sendo a análise de conteúdo, utilizada para analisar os dados obtidos através das entrevistas, e a estatística descritiva, utilizada com os dados obtidos através dos questionários.

A análise de conteúdo consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 84).

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia com a leitura das falas, efetivada através da transcrição das entrevistas, depoimentos e documentos, e geralmente leva ao relacionamento das estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados). Em síntese, essa técnica objetiva compreender o pensamento do sujeito através de conteúdo expresso em texto (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A estatística descritiva, por sua vez, tem como objetivo descrever a analisar determinada população, sem, no entanto, pretender tirar conclusões de caráter mais genérico. É comum pesquisadores encontrarem situações onde possuem tantos dados que se torna difícil absorver completamente a informação que se procura investigar. Desta forma é necessário que as informações sejam reduzidas até o ponto em que seja possível interpretá-las mais claramente. Assim, a estatística descritiva é “um número que, sozinho, descreve uma característica de um conjunto de dados, ou seja, é um número-resumo que possibilita reduzir os dados a proporções mais facilmente interpretáveis” (CASTANHEIRA, 2008, p. 14).

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Levando em consideração os objetivos propostos nesse trabalho, o referencial teórico apresentado e a metodologia planejada, as seções a seguir buscam apresentar a análise realizada no planejamento institucional da UFFS.

São apresentadas características da instituição, as quais buscam facilitar a visualização e compreensão quanto a estrutura e organização da universidade, e na sequência são explorados os objetivos específicos da pesquisa, os quais buscam o alcance do objetivo geral da mesma.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFFS

As informações apresentadas nesta seção 4.1 foram extraídas do *site* da UFFS, mais especificamente na página “A UFFS”, nas guias “História” e “Perfil” (UFFS, 2016a).

Situada em uma região historicamente desassistida pelo poder público, principalmente em relação ao ensino superior, a UFFS é a concretização de uma expectativa antiga da sociedade local pela existência de uma universidade federal na Mesorregião Grande Fronteira Mercosul (noroeste do Rio Grande do Sul, sudoeste do Paraná e oeste de Santa Catarina).

Em 2005, após anos de anseio pela criação de uma universidade pública na região, entidades públicas, Organizações Não Governamentais (ONGs) e movimentos sociais conseguiram criar um movimento chamado Movimento Pró-Universidade Federal, com a proposta de criação de universidades distintas nos três estados que compõe a Mesorregião. Neste mesmo ano houve a primeira sinalização por parte do governo federal quanto à possibilidade de implantação de uma universidade pública.

Porém, a proposta de criação de universidades distintas para os estados não obteve adesão por parte dos órgãos oficiais. Assim, em 2006, iniciou-se, através de um grupo de trabalho composto por diversos movimentos sociais, a elaboração de um projeto único de universidade, a qual deveria ser democrática, popular e *multicampi*, abrangendo assim os três estados. O apoio da região à ideia deu-se em agosto de 2007, com a ocorrência de atos públicos em prol da universidade em 15 cidades da Mesorregião.

A partir de então, o MEC passou a administrar o projeto de implantação da universidade. Em 2008 começou a ser criada uma Comissão de Implantação, presidida pelo professor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Dilvo Ristoff. Tal universidade, inclusive, cedeu espaço físico para a realização dos trabalhos desta comissão, bem como

servidores para trabalhar no projeto, e foi designada pelo MEC como tutora da futura universidade.

Em 2009, por meio da Lei nº 12.029, foi oficializada a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul. Os locais para instalação dos *campi* da UFFS deviam representar o principal objetivo da universidade: desenvolver a região da Fronteira Sul, a partir da qualificação profissional e da inclusão social, respeitando as características locais. Assim foram escolhidas as cidades de Laranjeiras do Sul e Realeza (Paraná), Erechim e Cerro Largo (Rio Grande do Sul) e Chapecó (Santa Catarina e sede da instituição).

Neste mesmo ano, foram empossados como reitor e vice-reitor pro-tempore da UFFS os professores Dilvo Ristoff e Jaime Giolo, respectivamente. Também foram publicados os primeiros editais para contratação de professores e servidores técnico-administrativos, entregue o plano de compra de móveis e equipamentos para o MEC e definidos os locais de implantação dos *campi* definitivos. No dia 29 de março de 2010, servidores técnico-administrativos, professores e equipe dirigente receberam os primeiros alunos nos cinco *campi* da UFFS.

Os anos seguintes também foram marcados por mudanças: em 2011 iniciaram as obras dos *campi* definitivos; em 2012 foi instituído o *campus* de Passo Fundo com a criação do curso de Medicina, considerado o primeiro curso de medicina instituído através do programa de expansão das escolas médicas do Governo Federal. Em 2012 também iniciaram as aulas do primeiro curso de mestrado da instituição, e em 2013, as aulas do segundo curso de mestrado. O ano de 2014 marcou o quinto ano de existência da UFFS.

4.1.1 Organização da UFFS

A UFFS, criada pela Lei nº 12.029 de 15 de setembro de 2009, possui sede e foro no município de Chapecó, Santa Catarina e conta com uma estrutura *multicampi*, situada na Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul e entornos. É uma autarquia vinculada ao MEC e regulamentada pela legislação federal, por seu Estatuto, seu Regimento Geral e por normas complementares específicas, possuindo autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (UFFS, 2015).

Possui como missão:

1. Assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, a qualificação profissional e a inclusão social;

2. Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão buscando a interação e a integração das cidades e estados que compõem a grande fronteira do Mercosul e seu entorno;
3. Promover o desenvolvimento regional integrado — condição essencial para a garantia da permanência dos cidadãos graduados na Mesorregião Grande Fronteira Mercosul e a reversão do processo de litoralização hoje em curso (UFFS, 2016a).

Considerando tal missão, a UFFS estabelece como Metas:

- Promover o desenvolvimento regional integrado — condição essencial para a garantia da permanência dos cidadãos na região;
- Assegurar o acesso ao ensino superior como fator decisivo para o desenvolvimento das capacidades econômicas e sociais da região, para a qualificação profissional e para o compromisso de inclusão social;
- Desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão como condição de existência de um ensino crítico, investigativo e inovador e a interação entre as cidades e estados que compõem a Mesorregião Grande Fronteira Mercosul e seu entorno (UFFS, 2016a).

Quanto à organização acadêmica e administrativa, a UFFS organiza-se em órgãos superiores, intermediários e básicos. O nível superior da universidade é composto pelo Conselho Universitário (CONSUNI) e Reitoria. O CONSUNI é considerado o órgão máximo da universidade, possuindo função normativa, deliberativa e recursal. É responsável pela formulação da política geral nas dimensões acadêmica, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar. Possui três câmaras temáticas com poder deliberativo, sendo: Câmara de Graduação e Assuntos Estudantis, Câmara de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Cultura e Câmara de Administração, Planejamento e Gestão de Pessoas (UFFS, 2016b).

A Reitoria, órgão executivo da Administração Superior, é exercida pelo reitor e nas suas ausências e impedimentos, pelo vice-reitor, e lhe cabe à coordenação, fiscalização e a superintendência das atividades da universidade (UFFS, 2015). Para exercer as atividades da Administração Superior junto a reitoria, a universidade conta com 7 pró-reitorias.

No que se refere ao nível intermediário:

os *campi* universitários são as unidades constitutivas da UFFS, dotados de organização administrativa e didático-científica própria, que compõem as bases físicas, integradas e indissolúveis, onde são desenvolvidas permanentemente as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração da universidade (UFFS, 2016b, p. 14).

Deste modo, no âmbito dos *campi* existe o Conselho de *Campus*, órgão consultivo e deliberativo e a Direção de *Campus*, exercida por um diretor de *campus*, com assessoramento de um coordenador acadêmico, que auxilia no exercício das funções acadêmicas, “especialmente no que concerne ao planejamento, à supervisão e à execução das atividades de

ensino, pesquisa e extensão”, e um coordenador administrativo, que auxilia no exercício das funções administrativas “especialmente no que concerne à realização e ao acompanhamento das atividades de planejamento e gestão do orçamento, finanças, contabilidade, patrimônio, infraestrutura, prestação de contas e gestão de pessoas” (UFFS, 2016b, p. 15).

Quanto à administração no nível de base, existem as Unidades Acadêmicas, sendo estas partes constitutivas dos *campi* da universidade. Possuem natureza acadêmica e administrativa e objetivam organizar a oferta das atividades de ensino, pesquisa e de extensão da universidade no âmbito dos *campi* (UFFS, 2016b).

Além dos órgãos que compõem a estrutura acadêmica e administrativa, a UFFS conta também com órgãos de controle, fiscalização, supervisão e avaliação, sendo: o Conselho Curador, a Auditoria Interna e a Comissão Própria de Avaliação (UFFS, 2016b).

Ao Conselho Curador, ligado à Câmara de Administração, Planejamento e Gestão de Pessoas do CONSUNI, cabe o controle e fiscalização da gestão econômico-financeira da UFFS. À Auditoria Interna, órgão de controle e avaliação, vinculada ao CONSUNI, cabe a “missão de fortalecer e assessorar a administração da Instituição, buscando agregar valor à gestão segundo os princípios estabelecidos pela Constituição Federal e pela legislação específica” (UFFS, 2016b, p. 19).

Por fim, à Comissão Própria de Avaliação cabe a coordenação, condução e articulação do processo de Avaliação Institucional, tendo como objetivo contribuir com o planejamento educação e com a qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão (UFFS, 2016b).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA UFFS

As seções a seguir exploram os objetivos específicos definidos para essa pesquisa, os quais buscam identificar a concepção do planejamento institucional da UFFS, verificar como está constituído atualmente o processo de planejamento, descrever como ocorreu o processo de publicização do planejamento institucional, apresentar um panorama das ações do planejamento, por desafio e por ano, conhecer a percepção dos servidores quanto à efetividade do planejamento e apontar caminhos para os possíveis problemas encontrados.

4.2.1 Concepção do planejamento institucional da UFFS

O planejamento institucional da UFFS é regido pela Resolução nº 5/2013 da extinta Câmara de Administração do CONSUNI. Conforme esta resolução, o planejamento

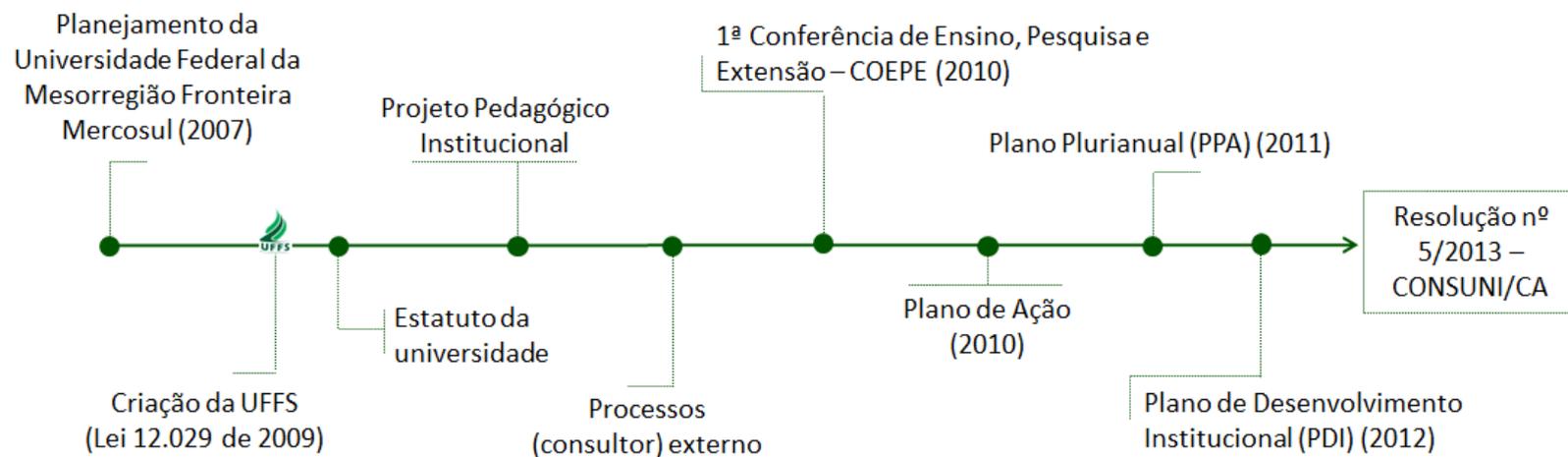
institucional da universidade é composto por três instrumentos, sendo eles: o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Plano Plurianual e o Planejamento Anual (UFFS, 2013).

O planejamento institucional da UFFS é compreendido como um processo “pelo qual se identifica, integra, organiza, coordena, estrutura e sistematiza todas as ações relacionadas às atividades meio e fim da universidade a fim de proporcionar com eficiência, eficácia e efetividade o seu pleno funcionamento e desenvolvimento institucional” (UFFS, 2013, p. 1).

Porém, para se chegar a esse nível de formalização, o planejamento da universidade passou por um processo de concepção e desenvolvimento. Neste sentido, esta seção busca apresentar a concepção do planejamento institucional da UFFS através de entrevistas realizadas com alguns servidores que estiveram envolvidos com esse processo.

A Figura 5 a seguir consiste em uma linha do tempo da concepção do planejamento institucional da UFFS desenvolvida a partir das informações fornecidas pelos entrevistados, e que serão apresentadas no decorrer desta seção:

Figura 5 - Linha do tempo da concepção do planejamento institucional da UFFS



Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro documento de planejamento desenvolvido foi o planejamento da Universidade Federal da Mesorregião Fronteira Mercosul, o qual foi mencionado pelo Entrevistado 6. Assim, as informações apresentadas a seguir a respeito deste planejamento foram retiradas das falas deste entrevistado.

Assim, este planejamento da Universidade Federal da Mesorregião Fronteira Mercosul foi desenvolvido por uma equipe composta por professores da UFSC e da Universidade Federal de Santa Maria, instituições as quais cederam profissionais para construir esse primeiro planejamento, que também envolveu fortemente lideranças de movimentos sociais que lutaram pela criação de uma universidade na região.

Naquela época ainda não se tinha definido um nome para a universidade que seria criada na região, e o nome Mesorregião Fronteira Mercosul constava nos documentos do governo federal para a área que abrange o noroeste do Rio Grande do Sul (RS), oeste de Santa Catarina (SC) e sudoeste do Paraná (PR).

O projeto desenvolvido para a Universidade Federal da Mesorregião Fronteira Mercosul trazia uma análise socioeconômica da região, demonstrando algumas características importantes que interferiram diretamente no planejamento proposto. Nessa análise socioeconômica detectou-se que a mesorregião apesar de compor-se nos três estados do sul do país, considerados desenvolvidos em relação a outros estados do país, era uma região de depressão econômica, que dentre os fatores principais que levavam a essa depressão estava o grande processo de migração de pessoas da região para outras localidades do país, em especial o litoral desses três estados.

O que acontecia era que, com o processo de industrialização e com a revolução agroindustrial, muitas pessoas saíam do campo para as cidades em busca não só de emprego, mas também de estudo. Como a mesorregião estava muito desassistida quanto a ensino superior, as pessoas iam para o litoral estudar, onde a grande maioria permanecia devido às oportunidades de emprego que surgiam naquelas regiões.

A partir dessa percepção pensou-se em uma universidade que pudesse reduzir o processo de litoralização que vinha acontecendo. Além disso, a partir das peculiaridades da região percebidas através da análise socioeconômica foram pensados quais os cursos que poderiam contribuir para o desenvolvimento da região. Estabeleceu-se também a filosofia de universidade que pudesse abranger as pessoas socialmente excluídas no processo produtivo existente. Assim, a universidade já surgiu com o perfil de instituição pública, popular e gratuita, o que acabou se tornando uma estratégia de atuação.

No planejamento elaborado para a Universidade Federal da Mesorregião Fronteira Mercosul, o desenvolvimento da instituição foi pensado em três etapas: nos primeiros cinco anos deveria ser criado um *campus* em SC e um no RS. Passados mais cinco anos, deveriam ser criados um *campus* no PR e um segundo *campus* no RS, e após mais cinco anos, um segundo *campus* em SC e no PR.

No entanto, fatores políticos e conjunturais no ano de 2009 anteciparam a criação dos *campi*, sendo que para que o projeto de lei que criou posteriormente a UFFS fosse aprovado, foi necessário o apoio do maior número possível de deputados dos três estados, mas para que esse apoio acontecesse, exigiu-se que fossem criados, já no início, *campi* nos três estados.

Além disso, o significativo crescimento econômico que ocorreu nos anos de 2010, 2011 e 2012 também influenciou na execução do planejamento de forma positiva. Assim, pela conjuntura política e econômica, a universidade acabou rompendo, nesta parte, com o planejamento proposto inicialmente, e o que estava planejado para ocorrer em 15 anos foi desenvolvido em 8 meses.

O planejamento desenvolvido para a universidade da Mesorregião detalhava, além da projeção de criação da universidade, os cursos, o número de servidores, o planejamento organizacional definindo estruturas, o número de cargos necessários, entre outros. Porém, tendo em vista a conjuntura política e econômica encontrada à época, foi necessário antecipar o processo, sendo que a reação da comunidade acadêmica ao chegar em uma universidade que estava iniciando ao mesmo tempo em cinco *campi*, com tudo a ser feito, é de que não existia planejamento e organização, quando na verdade existia (ENTREVISTADO 6).

Este planejamento, no entanto, na visão do Entrevistado 2 era limitado em termos de possibilidades, pois o que se tinha era uma proposição de quais cursos deveriam ser implementados, como esses cursos deveriam ser conduzidos e que linhas principais deveriam seguir, por exemplo, sendo considerado um ponto de partida, enquanto todo o restante estava por fazer.

Assim, o Entrevistado 2 expõe que o planejamento da universidade se originou ditado diariamente pelas urgências da implantação da instituição. O que não significa que tudo era feito de um dia em função do outro, a exemplo do planejamento de prédios, laboratórios, da organização da universidade, das pró-reitorias entre outros, os quais eram planejados com uma visão de longo prazo. Porém, a instituição tinha que operar em um planejamento real, envolver pessoas com conhecimentos específicos e montar grupos de trabalho para discutir a criação e construção da instituição.

Embora não se fizesse, naquela época, mobilização para fins da escrita de um planejamento institucional, os dois primeiros anos foram os anos em que mais se planejou a universidade. Não foi escrito um planejamento propriamente dito, mas se escreveu, por exemplo, o estatuto da universidade, que, pela visão do Entrevistado 2, não é outra coisa que não planejar como que a universidade vai funcionar, o que ela quer ser e como que ela funcionará, além da criação de regulamentações de gestão de pessoas entre outras.

Cabe destacar que pelo entendimento do Entrevistado 2 é importante também ter uma visão mais ampla do que se fixa nos papéis chamados de PDI, PPA, planejamento anual e assim por diante, uma vez que há um conjunto de ações e decisões que nem sempre constam nesses papéis, mas que são absurdamente indispensáveis para a vida da instituição. Assim, não significa que quando se faz algo que não está no papel, faltou planejamento. Algumas vezes o que faltou é o papel contemplar todas as dimensões que eram necessárias para desenvolver a instituição.

O Entrevistado 2 ainda expõe que

a planificação sempre foi absurdamente necessária, além do mais, uma universidade federal trazendo pessoas jovens, motivadas pelo ideal da universidade, imediatamente impuseram uma dinâmica na instituição. Todos queriam participar, então as pessoas se ocupavam menos, às vezes, da sua aula, das suas atividades específicas para se envolver em processo de discussão de como deveria ser a universidade, por onde devia caminhar assim por diante, então o envolvimento foi muitíssimo grande nesse sentido. Não teve um prédio que foi construído aqui que não passou por discussões das mais diversas, audiências públicas nos *campi* para ver sugestões e isso, e aquilo etc. Sempre tinham comitês e comissões funcionando em todos os lugares (ENTREVISTADO 2).

A primeira iniciativa de planejamento formal que se teve na UFFS então, conforme afirma o Entrevistado 6, foi se pensar a área acadêmica. Para isso, os primeiros docentes junto com a comissão de implantação que veio da UFSC pensaram em um Projeto Pedagógico Institucional (PPI), adequado a realidade dos alunos que ingressariam na universidade, que seriam alunos oriundos basicamente de escolas públicas, onde se sabe que há uma fragilidade com relação à qualidade do ensino. Nesse PPI se pensou a atual matriz curricular com um domínio comum, um domínio conexo e um domínio específico, pensando também em uma formação humanitária e com conhecimentos generalistas dentro do domínio comum, além de possuir o intuito de reforçar alguns conhecimentos de nível de segundo grau e de conhecimentos gerais.

No que se refere ao planejamento burocrático propriamente dito, aquele que está relacionado diretamente às atividades meio da instituição, bem como conectado a lei

orçamentária brasileira, seu desenvolvimento se deu sob a liderança da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), que demonstrou inicialmente interesse em se escorar em processos externos ao trazer para a instituição um consultor, o qual realizou duas ou três reuniões, como expõe o Entrevistado 2.

No entanto, decidiu-se à época encerrar o trabalho do consultor externo por se entender que destoava completamente da linha que a instituição estava assumindo, devendo o planejamento ser feito pelos próprios sujeitos da instituição. Então, para o Entrevistado 2, o planejamento da universidade respeitaria a legislação brasileira e o que fosse possível da tradição universitária, mas seria feito pela própria força interna da instituição.

Então, a partir do PPI, a PROPLAN, que já pensava naquela época em desenvolver um PDI, peça legal, que tem caráter jurídico e é de fundamental importância para os órgãos de regulação, credenciamento e avaliação de cursos, solicitou às pró-reitorias das áreas fim, que definissem os principais rumos e diretrizes das áreas fim da universidade. Surge, assim, de iniciativa da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, a ideia de fazer uma grande conferência para pensar o ensino, a pesquisa e a extensão na universidade para os próximos anos (ENTREVISTADO 6).

Essa conferência, denominada 1ª Conferência de Ensino, Pesquisa e Extensão (COEPE) foi realizada no ano de 2010 e reuniu cerca de 4 mil pessoas entre todos os eventos realizados (ENTREVISTADO 2). Consistiu em uma conferência democrática, que envolveu diversos atores da comunidade universitária, tanto representantes da comunidade externa, docentes, discentes, técnicos, onde definiram-se, principalmente, grandes políticas e diretrizes para as áreas fim, e também algumas ações e objetivos a serem alcançados nos anos seguintes, sem definir propriamente um período de tempo (ENTREVISTADO 6).

Em paralelo a isso, a PROPLAN juntamente com a Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura, foi desenvolvendo alguns objetivos e metas para a área meio, mas sempre observando a questão do planejamento organizacional, colocando como principal meta e objetivo organizar a área meio e a gestão da universidade. Foram feitas diversas reuniões, uma delas inclusive no sindicato dos bancários, onde os setores meio da universidade pararam seus trabalhos para participar dessa reunião, que buscou definir alguns objetivos e estabelecer alguns parâmetros de avaliação para os anos seguintes (ENTREVISTADO 6).

No ano de 2010 a PROPLAN começou a estimular os setores a realizarem planejamentos anuais, tendo em vista que, naquele período, o que estava sendo feito era basicamente colocar a universidade em funcionamento. Não existia outra prioridade a não ser essa, pois, como o prazo entre a lei de criação e a obrigatoriedade da universidade de

funcionar com cursos de graduação foi curto, basicamente toda a atenção da universidade se voltou para que os cursos funcionassem e acontecessem, então isso tomou a pauta de todos os esforços e agendas da universidade (ENTREVISTADO 6).

Corroborando nesse sentido, o Entrevistado 4 afirmou que se tinha clareza que a construção da infraestrutura era a coluna central da universidade. Naquele momento construir os *campi* era fundamental, então toda a energia da instituição, especialmente das pró-reitorias de planejamento e administração, secretaria especial de obras, de laboratórios e de tecnologia da informação ficou voltada para isso, além de receberam todo o suporte.

Após isso, o Entrevistado 6 afirma que

quando as coisas acalmaram um pouco e os cursos estavam funcionando, a pró-reitoria de planejamento buscou então padronizar os planejamentos setoriais, porque o que vinha acontecendo era que cada setor montava um relatório, com uma estrutura diferente, com informações diferentes, e a gente percebeu que aquilo ali não teria uma facilidade de comunicação com a comunidade externa e também dentro da própria gestão.

Assim, o Entrevistado 6 afirma que pensou-se em uma metodologia de plano de ação pelo qual os setores traduziriam os seus planejamentos num formato único, de fácil entendimento e também que fosse possível de mensuração e acompanhamento por parte da PROPLAN. Começou-se a produzir uma proposta de, inicialmente, planejamento anual, por linhas de ação, sempre seguindo aquilo que estava discriminado na lei orçamentária (ENTREVISTADO 4).

Essa metodologia de planejamento através de planos de ação que se pensou em implantar na UFFS em 2010 consistia, conforme explicado pelo antigo pró-reitor de planejamento, professor Vicente Almeida Júnior, em entrevista publicada no *site* da UFFS, em uma metodologia para implantar o Plano Anual de Atividades, onde as atividades de cada setor deveriam ser especificadas com clareza, observando um cronograma possível de ser executado. O plano de ação contribuiu, do ponto de vista do antigo pró-reitor, “na organização, sistematização, aplicação e controle das principais tarefas a serem traçadas ao longo do ano” (UFFS, 2011).

Para a apresentação da metodologia dos planos de ação, a PROPLAN realizou reuniões com setores específicos da universidade onde foi explanado o método de trabalho que seria utilizado para a confecção dos planos de ação. Neste sentido, competia aos setores pensar em ações que deveriam realizar no próximo ano, encaminhar essas ações à Diretoria de Planejamento da PROPLAN, que fazia a compilação das informações e sugestões de

alteração, encaminharia para os setores avaliarem os apontamentos e estes, encaminhariam novamente para a Diretoria (ENTREVISTADO 5).

Assim, o trabalho da PROPLAN no que se refere aos planos de ação consistia em orientar os setores quanto ao seu desenvolvimento e sistematizar as informações por eles fornecidas, sendo que o desenvolvimento das ações, a definição do que deveria ser feito em cada setor ou em cada *campi* sempre ficou a cargo dos servidores de cada local. Foi dada então a atribuição de montar os planos para os próprios setores, sob a supervisão do diretor de planejamento, o que o Entrevistado 6 considera ser algo bem marcante, uma vez que a PROPLAN não ditou as ações que as pessoas tinham que fazer, como acontecia em outros órgãos públicos.

Para aprimorar o desenvolvimento dos planos de ação eram instruídos servidores em cada *campi* e em cada pró-reitoria para atuarem como articuladores do planejamento, auxiliando os servidores quanto ao desenvolvimento dessas peças (ENTREVISTADO 6).

No que se refere aos primeiros planos de ação desenvolvidos, o Entrevistado 5 afirma que houve uma certa fragilidade no sentido de envolver mais a parte acadêmica da universidade no planejamento de ações, em especial no início, uma vez que o planejamento ficou mais restrito ao âmbito administrativo, sem dar uma ênfase maior à parte acadêmica, com professores e alunos. Depois, com o aprimoramento do método de trabalho a partir de avaliações e *feedbacks*, ampliou-se o planejamento anual para o âmbito acadêmico, onde professores também puderam participar deste processo.

O Entrevistado 6 expõe, no entanto, que a lógica de planejamento da universidade foi iniciada objetivando o aspecto democrático, onde foi dada autonomia para que a gestão no setor entrasse em contato com todos os atores, os envolvessem em discussões, pensassem grandes ações e o que precisariam fazer para os próximos anos, e encaminhassem o documento traduzido em forma de planos de ação para a PROPLAN, que naquele momento realizaria o trabalho de sistematização das informações.

Em paralelo ao desenvolvimento dos primeiros planejamentos anuais, também foram sendo reunidos elementos para o PDI, que consiste em uma peça mais genérica, mas oficial, que é exigido de todas as instituições, sendo cobrado nas avaliações que são feitas para o reconhecimento dos cursos e reconhecimento institucional. Foram retiradas informações importantes do documento produzido a partir da COEPE, dados da Comissão Própria de Avaliação da UFFS, além de outras informações que foram acrescentadas. Cabe destacar que o movimento de expansão nas instituições que se tinha com a comunidade regional também influenciou no desenvolvimento do PDI (ENTREVISTADO 2).

Além disso, o Entrevistado 5 expõe que o desenvolvimento do PDI foi um processo aberto à comunidade, uma vez que foi feito a partir de discussões tidas com esta. Foram feitas audiências públicas, onde, antes da realização dessas audiências foi disponibilizado um documento para a comunidade externa e interna, de forma que as pessoas fizessem considerações frente às informações pré-definidas do PDI. Foram feitas audiências públicas em todos os *campi* onde as pessoas podiam participar, discordar, dar outras ideias de forma a compor o PDI.

Quando o documento do PDI foi encaminhado para avaliação do CONSUNI, acabou gerando uma discussão ampla a seu respeito, sendo que sua aprovação foi realizada apenas em 2012 (ENTREVISTADO 4).

No ano de 2011, por um movimento da própria gestão, por compreender que a instituição possuía inúmeros documentos que não conversavam entre si, e que estavam sendo gerenciados de forma separada, sendo o planejamento da Universidade Federal da Mesorregião Fronteira Mercosul, pensado em 2007, a COEPE, os planos de ação, os projetos pedagógicos dos cursos, o PPI e outros, a gestão da instituição achou interessante a criação de uma peça que pudesse organizar todos esses documentos e que possuísse caráter de temporalidade (ENTREVISTADO 6).

Assim, foi solicitado à PROPLAN que trabalhasse na formulação de um plano plurianual e que pensasse na metodologia para seu desenvolvimento. Em 2011 a PROPLAN então sistematizou os diversos documentos citados, e apresentou uma proposta de PPA, o qual fazia uma integração parcial com o orçamento da universidade (ENTREVISTADO 6).

Feito esse PPA, ele foi então institucionalizado com a Resolução nº 5/2013 – CONSUNI/CA e a partir daí a PROPLAN foi agregando elementos a partir de demandas da própria gestão da instituição, assim como exposto pelo Entrevistado 3, sendo que os procedimentos, as metodologias e os fluxos vêm sofrendo alterações/ajustes anualmente.

Dentro desse processo que envolve o PPA, o Entrevistado 6 expõe que sempre acreditou-se que seria importante fazer o acompanhamento e avaliações sistemáticas para retroalimentar o PPA, considerando que não adianta apenas planejar, sendo necessário também cuidar do desenvolvimento, fazer o acompanhamento e ao longo do período realizar avaliações.

Para fazer este acompanhamento e avaliação, a PROPLAN desde 2011 organizava reuniões com a equipe diretiva da universidade, onde, segundo o Entrevistado 6, estavam representados todos os setores e os membros da comunidade universitária. Porém, cabe

destacar que nestas reuniões não havia participação de discentes e de membros da comunidade externa.

Ainda segundo o Entrevistado 6, estas reuniões eram organizadas duas vezes por ano, na metade e no final do ano, onde se objetivava fazer o acompanhamento sistemático desse planejamento, verificando como estava o andamento das ações, quais haviam sido executadas, quais não haviam, quais eram as dificuldades e os impactos, resultando, no final do ano, na produção de documentos que subsidiaram a formulação dos planos para os próximos anos, sendo isso realizado sistematicamente todos os anos, até o ano de 2014.

A respeito desta metodologia de reuniões semestrais, o Entrevistado 4 afirma que cada pró-reitoria, secretaria especial e *campi* preparavam documentos e tabelas sobre o planejamento e tinham cerca de 10 minutos para expor as suas considerações sobre o seu planejamento.

Esse formato de reunião funcionou até o ano de 2014. Ele tinha vantagens e desvantagens, conforme o Entrevistado 4: “as desvantagens é que você fazia o planejamento naquele momento, como se o planejamento pudesse ser feito em momentos, na verdade não é essa a melhor metodologia”. Assim, o entrevistado expõe que a metodologia ideal de planejamento para o ano, é realizá-lo de agosto a dezembro do ano anterior.

Corroborando neste sentido, o Entrevistado 2 afirma que sempre houve dificuldade em se trabalhar o planejamento seis meses antes. Porém, para o próximo ano a universidade está se preparando para desenvolver, no segundo semestre deste ano, o planejamento para o próximo ano.

De maneira geral, no que se refere ao planejamento de uma universidade, o Entrevistado 2 explica que o planejamento é algo natural na vida das instituições universitárias, não só públicas, mas também comunitárias, privadas, entre outras.

Expõe ainda que o dinheiro é a grande referência, em especial neste caso às instituições públicas: “o planejamento ele em abstrato será um planejamento abstrato. O planejamento que serve, real, é o planejamento que está colado com os recursos orçamentários”. Neste mesmo sentido, o Entrevistado 4 afirma que não adianta ter um planejamento bem desenvolvido se não houver o correspondente orçamentário para viabilizar a ação planejada.

Ressalta ainda, que o planejamento inicial da universidade se deu quase pelo excesso de recursos financeiros, e que era de conhecimento de todos que a universidade tinha que ser construída, sendo que foi fortemente trabalhado para isso. Também devia ser utilizado todo o

recurso encaminhado à instituição para que não tivesse que, ao final do ano, devolver ao MEC o recurso que não havia sido utilizado.

Quanto a isso, o Entrevistado 4 expõe que foi utilizado aproximadamente 93% de todo o recurso encaminhado para a instituição nos anos iniciais, o que é algo extremamente positivo, na opinião do mesmo, levando em consideração a atual situação econômica do país, onde vive-se um contexto de grandes contingenciamentos de recurso. Assim, afirma que, em relação aos recursos financeiros aproveitou-se a oportunidade para implantar a universidade naquele momento, onde o dinheiro público foi bem usado e a universidade encontra-se implantada.

Ainda no que se refere aos recursos orçamentários, o Entrevistado 7 expõe que o processo de planejamento da universidade originou-se da necessidade de buscar formas de superar as dificuldades de planejamento e de organização do orçamento no primeiro ano de funcionamento da universidade, e que, a partir de reuniões administrativas, onde participavam todos os pró-reitores, secretários especiais, diretores de *campi*, coordenadores acadêmicos e administrativos, discutiu-se a forma de realizar este planejamento, que ficou sob responsabilidade da PROPLAN.

Retornando a um aspecto mais burocrático do planejamento, o antigo pró-reitor de planejamento, na entrevista publicada no *site* da UFFS, afirmou que o planejamento institucional consistia em um trabalho amplo e complexo, que envolvia diversas etapas e ferramentas. À época, os instrumentos que comporiam o planejamento institucional da UFFS eram, além do plano de ação, o Planejamento Estratégico, o PDI e a Avaliação Institucional, conforme explicou:

o Plano de Ação é uma delas, geralmente a curto prazo porque pensa e organiza o ano corrente. Mas existem outros processos igualmente necessários e fundamentais para o desenvolvimento institucional da universidade, como o Planejamento Estratégico (PE), utilizado para definir a missão, visão, valores e princípios da universidade; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento que define os planos e programas da universidade, reunindo informações administrativas, orçamentárias e pedagógicas a serem encaminhadas ao Ministério da Educação; e Avaliação Institucional (AI), processo de reflexão sobre as atividades fins da instituição, construídos para desenvolver a universidade a médio e longo prazos (UFFS, 2011).

No ano de 2013, porém, foi aprovada a Resolução nº 5 da antiga Câmara de Administração do Conselho Universitário, que definiu que o planejamento institucional da universidade seria composto pelos instrumentos PDI, PPA e PA, como também estabeleceu as normas, diretrizes e metodologia para o desenvolvimento desses instrumentos.

O PPA, aprovado no ano de 2012, considerando temporalidade de quatro anos especificada em lei, teve sua vigência encerrada ano passado, 2015, sendo que neste ano a PROPLAN já vem desenvolvendo o novo PPA da UFFS, que abrangerá os anos de 2016 a 2019.

No que se refere ao PDI, tendo em vista que a COEPE foi considerada como uma “antessala” do desenvolvimento do PDI, a equipe diretiva da universidade já vem debatendo a metodologia para a realização de uma segunda conferência de ensino, pesquisa e extensão, considerada como um planejamento para a área acadêmica da instituição, e que depois será incorporado ao PDI (ENTREVISTADO 4).

A utilização das ferramentas (PDI, PPA e PA) deu-se, conforme explica o Entrevistado 7, em primeiro lugar em cumprimento das determinações legais para o planejamento das IFES, em segundo lugar, por serem peças capazes de expressar as políticas institucionais e a organização das ações para a realização dos objetivos da instituição e do cumprimento dos objetivos do MEC, e em terceiro, por serem peças capazes de consolidar um processo de planejamento participativo, em consonância com o que define a Constituição Federal de 1988, ao estabelecer a participação, a gestão democrática e o controle social como elementos chave para a gestão do Estado e suas instituições.

Assim, o Entrevistado 5 expõe “não posso dizer que hoje nós temos um planejamento institucional fechado, nós temos um planejamento institucional bastante alinhado, bastante definido, mas é muito dinâmico, está o tempo todo em processo de aprimoramento”.

No entanto, para a construção do planejamento em uma universidade pública são encontradas algumas dificuldades, que na maioria das vezes se originam das particularidades desse tipo de instituição.

Uma das dificuldades é exposta pelo Entrevistado 1, que afirma que na universidade se possui a dificuldade de trazer o planejamento para um nível mais técnico perto do que se desenha de planejamento dentro da administração. Na universidade, segundo o entrevistado, tende-se a discutir muito, mas não se consegue traduzir as ideias em ações mais concretas, e cita como exemplo a construção de metas do novo PPA, onde se percebeu a dificuldade de definir o que é um objetivo e o que é uma meta. Além disso, o entrevistado citou a COEPE, onde, de certa forma, “se fala muito, mas não dá clareza, ou seja, você não consegue resumir ela dizendo: em 10 anos nós gostaríamos de ser assim”.

O entrevistado expõe que isso tende a acontecer com os outros planejamentos também, ou seja, o PDI a comunidade acadêmica tende a levar para um nível de discussão geral, trazendo vários argumentos, porém, na hora de sintetizar se tem uma dificuldade muito grande

por ser uma área estranha para a maior parte das pessoas que participam. Existe uma exceção quanto aos planos de ação orçamentários, que são bem técnicos, porque referem-se à alocação de recursos, onde os responsáveis por fazer esses planos já lidam mais com isso, porém, todo o resto do planejamento acaba ficando um pouco mais no abstrato.

Outra questão exposta pelo Entrevistado 1 refere-se ao “tabu” que se tem nas universidades a respeito de técnicas utilizadas em empresas privadas e a sua importação para as instituições de ensino superior públicas.

A partir disso o entrevistado explicou a relação das três peças que compõe o planejamento institucional da UFFS com o planejamento estratégico, tático e operacional. Expos que o PDI, por pensar grandes objetivos e diretrizes poderia ser caracterizado como estratégico, o PPA, que planeja para quatro anos, orientado pelos planos do PDI, poderia ser definido como uma ferramenta de planejamento tático, enquanto o PA, sendo anual, se tornaria uma ferramenta de planejamento operacional.

Complementa ao afirmar que

o fato do PDI ser feito a cada 5 anos não quer dizer que os planos dele sejam só de 5 anos, as metas dele são mais longas, assim como do PPA as metas dele não necessariamente são "até 4 anos é isso e depois a gente muda tudo" ele vai planejar durante 4 anos e depois disso o novo PPA vai emendar naquele, ele vai continuar justamente se orientando no PDI, se não o PPA depois de 4 anos poderia pegar um outro rumo né. Então a lógica é do ciclo que as coisas acontecem, ou seja, planos de longo prazo eles se mudam devagar, ele vai traçar grandes metas, grandes objetivos, o que queremos ser daqui a 10 anos, bem nível estratégico, e aí tem o tático e operacional, vai nessa lógica, a estratégia é traçada no PDI, o PPA já seria uma coisa mais tática, ou seja, como que nós vamos chegar na nossa estratégia, e o plano anual ele é bem operacional (ENTREVISTADO 1).

Porém, o PDI da universidade não é definido como sendo um planejamento estratégico, e o Entrevistado 1 expõe que ele não tem essa definição por uma questão de dificuldade de enxergar ele dessa forma, e explica que

a dificuldade talvez seja justamente por conta de ser uma universidade, por ser uma instituição pública, se fosse em uma empresa privada o PDI provavelmente seria o planejamento estratégico. A lógica do PDI seria isso, o planejamento de desenvolvimento institucional é estratégia, é longo prazo, o difícil é justamente traduzir essas ferramentas, como elas seriam no mundo privado e como ela é na instituição pública, porque ela tem as suas especificidades que acabam atrapalhando para a gente conseguir adaptar perfeitamente. Mas na administração se a gente fosse olhar o PDI provavelmente seria o planejamento estratégico, acredito que o PPA seria o tático e o PA o operacional de curto prazo, um ano, ou menos (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 5 também fala sobre planejamento estratégico ao afirmar que, caso a universidade optasse por uma abordagem de planejamento estratégico, passaria a implementar, além das ações, outras ferramentas como, por exemplo, indicadores de avaliação e de acompanhamento.

Ainda expõe que

se a instituição não quer planejamento estratégico, está coerente, se fosse estratégico estaria faltando. Na minha visão nós precisaríamos avançar, talvez não seja a mais correta, mas nós deveríamos sair de simplesmente fazer planos de ação para irmos para um planejamento estratégico que é algo mais forte, mais condensado, que poderia dar um pouco mais de base para a instituição (ENTREVISTADO 5).

O Entrevistado 1 expõe que a dificuldade de se trazer o planejamento para um âmbito mais técnico justifica-se em parte pela UFFS ser uma instituição pública e por ser universidade, como também pelas barreiras culturais, pois em uma instituição pública falar de negócio, ganho, é muito difícil, porque de certa forma se tem um tabu de que isso é "coisa da iniciativa privada que tem fins lucrativos e a gente não tem esse objetivo".

Assim o entrevistado afirma que não dá para ter extremos, ou seja, que não se deve ignorar as ferramentas, fugir tanto da questão técnica, como também não se pode simplesmente tratar a instituição pública como se fosse privada e aplicar ferramentas sem serem adaptadas.

O Entrevistado 4 também relaciona o planejamento de uma empresa privada com o de uma universidade, ao afirmar que “planejamento de uma empresa é diferente do planejamento de uma universidade, não adianta a gente querer forçar, achar que o planejamento de uma Coca Cola é aplicável a uma universidade”.

Outra questão exposta pelo entrevistado refere-se ao fato das universidades serem “meio anárquicas”, devido ao perfil das pessoas que a compõe, pois nas universidades existem pessoas das mais diversas personalidades, às vezes avessas à disciplina, as que trabalham de noite e dormem de dia, as que são extremamente regradas e as que têm estilos de vida alternativos.

Também faz uma comparação com uma empresa privada onde a estrutura é mais verticalizada, em que a direção define os rumos da empresa e os funcionários apenas produzem, e, no caso de não produzirem correm o risco de serem afastados, o que não ocorre nas universidades públicas.

Assim, o entrevistado conclui ao afirmar que:

não dá pra imaginar que a universidade vai ser um lugar dos certinhos, vai ser sempre o lugar dos certinhos, dos semi certos e daqueles que vivem de outra forma, sempre vai ser assim e que bom que seja assim, é um lugar ótimo nesse sentido, tu vai ter de tudo, tem de fato todas as formas, estilos de vida, e tem que conviver, respeitar e tirar o máximo daquelas situações, inserir bem as pessoas para que elas produzam, que se sintam felizes e tal, porque de fato são pessoas diferentes, muitos diferentes num único lugar que chama-se universidade.

O Entrevistado 1 também apresenta outra particularidade da universidade, que torna o processo de planejamento mais complexo, que se refere as decisões colegiadas, que são as decisões tomadas no CONSUNI, nos conselhos de *campi* e em reuniões, o que difere em muito de uma empresa privada, onde existem setores que decidem e setores que executam, sendo que não há espaço para todos participarem e as decisões são definidas de “cima para baixo”, o que não acontece na universidade.

Por fim, o Entrevistado 5 fala a respeito da motivação dos servidores em planejar e realizar o que foi planejado. Na visão do entrevistado, a questão do planejamento fica meio esquecida, sendo que nos setores esse assunto só é colocado em pauta quando o setor responsável pelo planejamento na instituição cobra.

Essa questão, segundo o entrevistado, pode ser originada por falta de incentivo e acompanhamento do setor responsável pelo planejamento, mas também, e principalmente, pelas pessoas não enxergarem uma real necessidade ou interesse no planejamento, pois, segundo ele, por mais estímulo externo que as pessoas recebam, não vai adiantar se as pessoas não perceberem que planejar é importante. Além disso, fala da influência das chefias, pois segundo ele, se o gestor entende que aquilo é importante, ele vai tentar criar formas de tornar importante e de fazer as pessoas perceberem que é importante também, porém, se os gestores entenderem que é um processo apenas burocrático, para preencher papel, para formalização, isso refletirá nos demais servidores.

Além de todas essas questões, o Entrevistado 6 também expõe que os fatores conjunturais, especialmente os econômicos interferem significativamente em um estrutura pública, que dependem de recursos públicos, sendo que o orçamento da universidade está diretamente atrelado a capacidade de arrecadação do governo federal que está atrelado a conjuntura econômica.

4.2.2 Constituição atual do processo de planejamento

Esta seção busca apresentar como está constituído e estruturado o processo de planejamento institucional da UFFS através de análise da Resolução nº 5/2013 –

CONSUNI/CA, dos documentos que compõe o planejamento e de entrevistas realizadas com alguns dos participantes do processo de desenvolvimento deste planejamento.

Cabe ressaltar que, tendo em vista que o primeiro PPA desenvolvido na UFFS tinha “validade” até o ano de 2015, também será apresentado nesta seção o que já foi desenvolvido a respeito do novo PPA da UFFS correspondente aos anos de 2016 a 2019.

4.2.2.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFFS

A Resolução nº 5/2013 – CONSUNI/CA, assim como expõe o MEC (2007), afirma que o PDI é:

o instrumento de planejamento institucional que identifica a instituição no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às políticas e diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e que pretende desenvolver (UFFS, 2013, p. 1).

O Plano de Desenvolvimento Institucional desenvolvido para os anos de 2012 a 2016 da UFFS está estruturado em 9 eixos temáticos, conforme o exigido no Decreto nº 5.577 de 2006 e disposto na Resolução nº 5/2013 - CONSUNI/CA, sendo que em cada eixo são apresentadas as seguintes informações:

- Perfil Institucional: onde se abordam questões como o histórico de implantação da UFFS, sua missão e áreas de atuação;
- Projeto Pedagógico Institucional: apresenta as políticas das atividades fim da instituição, princípios filosóficos e técnico-metodológicos que norteiam as práticas acadêmicas, a organização didático-pedagógica dos cursos de graduação, políticas de gestão, além de informações sobre inserção regional e responsabilidade social;
- Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos: sendo de graduação, pós-graduação *latu sensu* e pós-graduação *stricto sensu*;
- Perfil do corpo docente: onde são expostas informações sobre a composição do corpo docente, o plano de carreira, os critérios de seleção e contratação, os procedimentos para substituição de professores e cronograma, com a projeção desejada para o corpo docente;
- Organização e administração da UFFS: com informações sobre a estrutura organizacional, instâncias de decisão e organograma da instituição, e sobre órgãos colegiados e órgãos de apoio às atividades acadêmicas;

- Políticas de atendimento aos discentes: onde são abordados os programas de apoio pedagógico e financeiro, de intercâmbio e mobilidade estudantil, organização estudantil, acompanhamento de egressos e estímulos à permanência;

- Infraestrutura: com informações sobre a infraestrutura física, a biblioteca, laboratórios, recursos tecnológicos e áudio visual e o cronograma de expansão da infraestrutura para o período compreendido pelo PDI;

- Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional e;

- Aspectos financeiros e orçamentários: com breve apresentação de como funciona a distribuição de recursos para a universidade (UFFS, 2012).

Na seção de apresentação do PDI consta que a construção deste documento representa um esforço coletivo de sistematização da recente trajetória da instituição no cenário nacional da educação superior brasileira, especialmente na Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul. Assim, o documento busca apresentar, além de dados quantitativos, particularidades do percurso da UFFS desde sua criação e sua fase de implantação nos âmbitos administrativo, pedagógico, político e histórico (UFFS, 2012).

O processo de elaboração do PDI deve ser realizado com a participação da comunidade externa e de todos os segmentos da comunidade acadêmica. Além disso, devem ser realizadas audiências públicas convocadas especificamente para a discussão do PDI em cada *campus* da instituição, contando com a participação da comunidade acadêmica e aberta à participação da comunidade externa (UFFS, 2013).

A elaboração do PDI iniciou no ano de 2011, e foi realizada através de várias etapas. A primeira etapa consistiu na análise de documentos oficiais, atentando-se às questões legais que norteiam os principais eixos que formam a estrutura do PDI, e de documentos produzidos pela comunidade universitária. Assim, foram consultados os seguintes documentos:

- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB);

- Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES);

- Plano Nacional de Educação (PNE);

- Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino;

- Planos e Projetos da instituição: Plano Plurianual (PPA); Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC);
- Relatório de Gestão 2010 e 2011;
- Projeto de Autoavaliação Institucional, elaborado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA);
- Estatuto UFFS;
- Documento da 1ª Conferência de Ensino, Pesquisa e Extensão (COEPE).

A segunda etapa de construção do PDI baseou-se no encaminhamento, aos setores, de um conjunto de informações administrativas, orçamentárias, físicas e pedagógicas relacionadas às atividades meio e fim da universidade, o que permitiu o desenvolvimento da terceira etapa, que consistiu no desenvolvimento de uma versão preliminar do PDI.

A quarta etapa de desenvolvimento do PDI consistiu no reenvio da versão preliminar aos setores, que encaminharam recomendações, sugestões e correções sobre a peça. Como quinta etapa foi organizado pela PROPLAN um cronograma de discussão aberto à comunidade interna e externa da UFFS, com o objetivo de colher contribuições a respeito dos eixos que compõe o documento. A sexta e última fase foi o envio do documento finalizado para apreciação do Conselho Universitário da instituição (UFFS, 2012).

4.2.2.2 O Plano Plurianual 2012-2015 da UFFS

A respeito do PPA, a Resolução nº 5/2013 define este como sendo:

instrumento de planejamento institucional que define os desafios, objetivos, iniciativas, ações e metas com o propósito de viabilizar a implementação e a gestão das políticas institucionais constantes no PDI/UFFS, orientando a definição de prioridades e auxiliando na promoção do desenvolvimento da Universidade (UFFS, 2013, p. 2-3).

É considerado um instrumento de planejamento que define, de forma unificada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal, do Plano Nacional de Educação (PNE) 2011-2020 e da 1ª Conferência de Ensino, Pesquisa e Extensão (COEPE) da UFFS (UFFS, 2012).

A construção do PPA da UFFS deve levar em consideração algumas diretrizes definidas pela Resolução nº 5/2013. Essas diretrizes são:

I - observância das normas, diretrizes preconizadas pela legislação federal e pelo Conselho Universitário da UFFS;

- II - participação da comunidade acadêmica acolhida a partir das instâncias acadêmico-administrativas do *campus*;
- III - desenvolvimento institucional sustentável e de acordo com os limites orçamentários destinados à UFFS;
- IV - estímulo à valorização do ensino, da pesquisa, da extensão e da cultura;
- V - eficiência, eficácia e efetividade na gestão e execução de suas ações;
- VI - controle e monitoramento das ações planejadas e executadas;
- VII - avaliação anual (UFFS, 2013).

No eixo Projeto Pedagógico Institucional do PDI, no item 2.8 - Políticas de Gestão é feita a apresentação do PPA da instituição. Conforme exposto no PDI, as principais responsabilidades da UFFS estão voltadas, em essência, no âmbito de suas atividades fim (ensino, pesquisa e extensão) e o PPA é utilizado para o gerenciamento e atendimento dessas grandes responsabilidades, que são traduzidas em linhas de atuação e sintetizadas nos Desafios apresentados no PPA.

Conforme exposto no PDI:

os desdobramentos do PPA apresentam a estratégia de atuação frente às responsabilidades institucionais (Desafios da UFFS), pactuadas com a comunidade universitária e equipe diretiva da UFFS, para viabilizar a missão e o conceito de universidade proposto para esta instituição (pública, gratuita e de qualidade), além de ser um elemento fortalecedor do desenvolvimento regional da fronteira sul. Além disso, o referido plano organiza as ações institucionais na busca de um melhor desempenho da administração da instituição no alcance dos objetivos e metas (UFFS, 2012, p. 48).

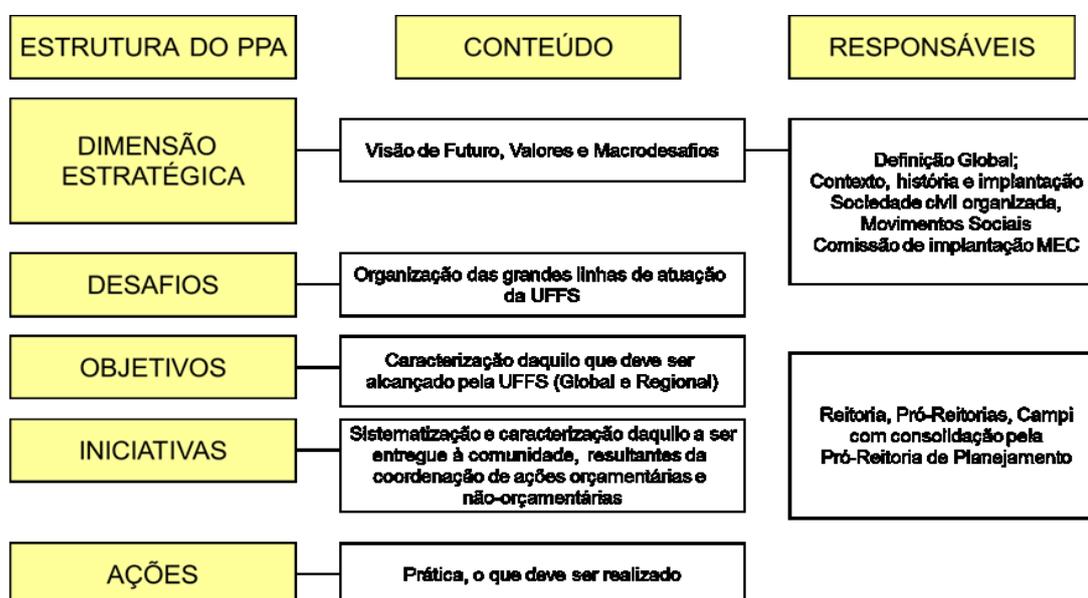
A elaboração do PPA 2012-2015 foi orientada pelos seguintes princípios:

- Participação de toda equipe diretiva como importante instrumento de interação entre planejamento e execução;
- Incorporação da dimensão estratégica, tática e operacional na orientação da alocação dos investimentos;
- Valorização das políticas públicas governamentais na elaboração dos Desafios e Objetivos, além de reforçar a necessidade de realização das Iniciativas da UFFS definidas no Plano;
- Estabelecimento de convênios com os órgãos do governo federal para financiamento das Ações Institucionais;
- Foco na efetividade, entendida como transformação de uma realidade, que aponta mudanças institucionais, sociais e ambientais necessárias e que deverão decorrer das políticas públicas governamentais;

- Foco na eficácia, relacionada com a dimensão tática do Plano, entendida como a incorporação de novos valores às políticas públicas e a entrega de bens e serviços ao público correto, de forma adequada, no tempo e no lugar apropriado;
- Aperfeiçoamento das diretrizes para uma alocação orçamentária mais eficiente e na priorização dos investimentos (UFFS, 2016c).

A Figura 6 a seguir busca demonstrar como está estruturado o PPA da UFFS desenvolvido para os anos de 2012 a 2015:

Figura 6 - Estrutura do Plano Plurianual da UFFS 2012-2015



Fonte: UFFS, 2016c.

Desta forma, a explicação de cada uma das categorias que estruturam o PPA é apresentada a seguir, conforme disposto no PDI:

Dimensão Estratégica: é a orientação estratégica que tem como base os macro desafios e a visão de longo prazo do Governo Federal, através do PPA 2012-2015 do Governo; metas e prioridades do MEC definidas no PNE e as diretrizes, objetivos e ações definidas pela comunidade universitária e pela sociedade da fronteira sul na I COEPE.

Desafios: representam a Dimensão Estratégica do plano. Fazem a ligação com Orçamento do Governo Federal, organizam as grandes linhas de atuação da UFFS e sintetizam as responsabilidades institucionais.

Objetivos: materialização dos Desafios. Expressam o que deve ser alcançado e as situações a serem alteradas. Contemplam metas e prioridades do MEC definidas no PNE e as diretrizes, objetivos e ações definidas pela comunidade universitária e pela sociedade da fronteira sul na I COEPE.

Iniciativas: definem os caminhos exequíveis para o alcance dos Objetivos e das transformações definidas na Dimensão Estratégica. A Iniciativa declara as entregas à

sociedade de bens e serviços, resultantes da coordenação de ações orçamentárias e não orçamentárias.

Ações: é a prática, aquilo que de fato será desenvolvido ao longo de um ano. Relaciona-se com o desempenho das atividades institucionais no nível da eficiência. Busca-se com as ações a otimização na aplicação dos recursos disponíveis e a qualidade dos produtos entregues (UFFS, 2012, p. 48-49).

A estrutura e organização do PPA também são apresentadas na Resolução nº 5/2013, que expõe que o PPA organiza a atuação da universidade por meio de desafios temáticos, os quais expressam a dimensão estratégica do PPA, fazem a ligação com o orçamento do governo federal e organizam as grandes responsabilidades da universidade por meio de linhas de atuação (UFFS, 2013).

Esses desafios são então compostos por objetivos, iniciativas, metas e ações. Os objetivos representam o que deve ser alcançado e as situações que devem ser modificadas na instituição. Possuem como atributos: órgão responsável, cujas atribuições mais contribuem para a concretização do objetivo, iniciativa, que declara as entregas de bens e serviços, resultantes da coordenação de ações orçamentárias e não orçamentárias, à comunidade universitária e sociedade, meta, que representa, quantitativamente ou qualitativamente a medida do alcance dos objetivos, e ação, definida para atender os objetivos e iniciativas de um desafio, podendo ser orçamentária ou não orçamentária (UFFS, 2013).

No entanto, cabe destacar que os desafios, objetivos e iniciativas definidos no PPA possuem vigência de quatro anos e são divulgadas na peça do PPA. As ações, porém, são anuais e apresentadas no documento de Planejamento Anual.

No Manual do Plano Plurianual consta que a sua estrutura permite a comunicação dos principais objetivos da UFFS e suas respectivas metas para a comunidade acadêmica de forma simples e direta, o que permite o aprimoramento do diálogo com todos os entes, atores da sociedade e poderes do Estado (UFFS, 2014).

O PPA 2012-2015 da UFFS foi desenvolvido com sete desafios, sendo:

- Desafio 1 – Funcionamento da Universidade Federal da Fronteira Sul;
- Desafio 2 – Implantação da Universidade Federal da Fronteira Sul;
- Desafio 3 – Assistência ao estudante do ensino superior;
- Desafio 4 – Fomento às ações de ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação;
- Desafio 5 – Auxílios e assistências aos servidores;
- Desafio 6 – Capacitação de servidores públicos federais da UFFS em processo de qualificação e requalificação;

- Desafio 7 – Capacitação e treinamento de profissionais, professores, gestores para a educação básica (UFFS, 2016c).

Em uma das entrevistas realizadas, neste caso com o Entrevistado 6, o mesmo informou que a peça do PPA 2012-2015 está construída com desafios, que seriam os grandes eixos de atuação da universidade, e que esses desafios nada mais são do que a representação das ações orçamentárias por onde a universidade recebe os recursos do MEC. O entrevistado explicou que, por exemplo, o Desafio 1 – Funcionamento da Universidade Federal da Fronteira Sul corresponde a ação Funcionamento do MEC por onde é encaminhado o recurso para a instituição, para que esta organize seu funcionamento administrativo e acadêmico, assim como o Desafio 3 – Assistência ao estudante do ensino superior, que nada mais é do que a ação por onde o MEC encaminha os recursos para a distribuição de auxílio aos estudantes. O mesmo acontece com os demais desafios.

A partir desses grandes eixos, o Entrevistado 6 informou que foram construídos os objetivos, que são as grandes transformações que deveriam acontecer na instituição nos quatro anos contemplados pelo PPA, as iniciativas, que são os produtos a serem entregues para a comunidade e as ações, que representa a prática do PPA, aquilo que deve ser executado em cada ano.

Os três primeiros elementos, desafio, objetivo e iniciativa foram desenvolvidos para quatro anos, e as ações foram feitas para cada um dos anos contemplados pelo PPA, sendo 2012, 2013, 2014 e 2015, afirma o Entrevistado 6.

Além disso, o Entrevistado 6 informou que os objetivos e iniciativas foram desenvolvidos a partir da reformulação escrita, de forma clara, do que foi apresentado na COEPE, do que constava no PDI, em documentos do MEC, no PPA do governo federal e no PNE 2010-2020. Como exemplo, citou que no documento da COEPE, por ter sido uma ferramenta muito participativa e por ter que registrar a contribuição de todos os atores, houve dificuldade de apresentar informações de forma unificada, sendo que faltou definir claramente o que era um objetivo, o que era uma ação, uma política ou diretriz. Assim, o PPA serviu para organizar e definir claramente o que poderia ser uma política, uma diretriz, um objetivo, o que de fato se encaixaria como uma iniciativa e o que de fato poderia ficar como uma ação.

4.2.2.3 O Plano Plurianual 2016-2019 da UFFS

Tendo em vista que o primeiro PPA da UFFS foi desenvolvido para contemplar os anos de 2012 a 2015, tendo seu prazo findado ano passado, a PROPLAN, ao realizar uma

avaliação deste documento a fim de produzir o novo PPA para os anos de 2016 a 2019, identificou algumas dificuldades na sua estrutura, em especial no que se referia aos desafios, que eram a representação das ações orçamentárias por onde a universidade recebia os recursos do MEC.

Para exemplificar as dificuldades encontradas, o Entrevistado 6 explicou que no Desafio 4 – Fomento às ações de ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação, por exemplo, eram programadas ações que tratavam de viagens técnicas de estudo, que contribuiriam para o desenvolvimento deste desafio. Porém, em uma viagem de estudo podem ser necessários recursos tanto da ação orçamentária Fomento, porque está atribuído à graduação, mas também recursos para diárias e passagens para professores que acompanhariam tais viagens, o que possivelmente sairia de recurso da ação Funcionamento, assim como poderia se fazer necessário algum tipo de bolsa ou auxílio aos estudantes, recurso este que sairia da ação de assistência ao estudante. Assim, por exemplo, uma ação que estava planejada no Desafio 1, necessitava de recursos de outras ações orçamentárias que não a ação orçamentária vinculada ao desafio 1.

Assim, para a organização, acompanhamento e gestão das grandes responsabilidades da universidade decidiu-se substituir os desafios que antes estruturavam o PPA por Objetivos, como exposto pelo Entrevistado 6: “A gente percebeu que a forma que ele estava estruturado e o *link* que ele tinha com o orçamento não era o mais apropriado, então nós pensamos em reestruturar esse PPA através agora de objetivos, que seriam os elementos centrais”.

Na antiga estrutura do PPA ocorria a limitação de algumas ações por causa das fontes orçamentárias à que estavam vinculadas através do desafio. Neste sentido, o Entrevistado 1 explicou que se houvesse pouco recurso na fonte orçamentária Fomento, por exemplo, as ações planejadas no Desafio 4 – Fomento às ações de ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação ficariam reprimidas.

No PPA 2012-2015, para cada fonte orçamentária eram planejadas ações, assim, o objetivo do antigo PPA era basicamente executar o orçamento, o que acabava tirando o foco do desenvolvimento da universidade, dificultando o alinhamento do PPA com as diretrizes do PDI e da COEPE, por exemplo, já que estas estão muito mais voltadas aos objetivos macro da instituição (ENTREVISTADO 1).

Na metodologia do PPA 2012-2015 era realizado um levantamento de demandas e planos, mas havia dificuldade para adaptar e encaixar todas as ações dentro do orçamento, sendo que a soma das ações sempre era maior que a LOA, e depois era necessário ajustar as ações que eram muito grandes. Ainda assim, algumas ações que eram programas para

acontecer mais para o final do ano acabavam ficando prejudicadas pela redução ou falta de recurso gerado pela utilização do recurso em excesso em ações que ocorriam antes, uma vez que o recurso era liberado conforme a execução das ações ia acontecendo. Assim, o trabalho de adaptar o planejado com o que poderia ser realmente executado era feito durante o período.

Neste sentido, o Entrevistado 1 expõe que

dessa vez foi feito tudo dentro da fase do planejamento, então exigiu muito mais porque antes os demandantes, quem planejava os planos de ação simplesmente planejavam tudo o que gostariam de fazer e depois na execução que era feita a adaptação. Agora o planejamento já fez isso, ou seja, levantar todas as demandas e depois ir adaptando todos os planos até que eles encaixem dentro do valor pré-determinado, que é a nossa LOA. Isso foi feito em toda a universidade, ou seja, a gente fez isso nos planos de ação da reitoria e nos planos de ação dos *campi*.

O novo PPA “é feito com base nos objetivos, sem olhar para os desafios, nem para as naturezas de despesa e nem para as fontes orçamentárias” (ENTREVISTADO 1). Assim, neste novo PPA a soma dos recursos necessários para as ações deve fechar com a LOA. Ou seja, antes, as ações eram planejadas por desafio, e o recurso da fonte orçamentária referente àquele desafio era liberado e ajustado para as ações conforme o planejamento ia sendo executado.

Neste novo PPA, como as ações não são mais vinculadas a desafios e a uma única fonte orçamentária específica, a soma dos recursos necessários para todas as ações do ano devem fechar o valor da LOA, evitando que as ações que estão planejadas para serem executadas no final do ano fiquem sem recurso, por exemplo, já que agora elas possuem seu recurso previsto de acordo com a LOA. Porém, cabe destacar, conforme exposto pelo Entrevistado 1 que

a gente já sabe agora que a gente não vai conseguir fechar, porque a gente está em um ano atípico com redução de orçamento e com aumento de gastos. Tem vários planos de ação que a gente já sabe que vão estourar porque tem despesas que subiram, ou seja, que os reajustes vieram acima do estimado e aí isso faz parte, esse tipo de erro de estimativa é normal em ano atípico principalmente, ou seja, estimar abaixo, estimar uma economia que não se consegue realizar depois, ou prever um reajuste de 10% e o reajuste ser de 15%, então isso implica que a gente tenha esse problema (ENTREVISTADO 1).

No antigo PPA, as ações ficavam limitadas aos recursos disponíveis na fonte orçamentária à que estavam ligados. Existem recursos que são carimbados e só podem ser utilizados para determinados fins, a exemplo do recurso para assistência ao estudante que só

pode ser usado para esse tipo de assistência, porém, existem recursos que podem ser utilizados para diversos fins, a exemplo dos recursos de Fomento e Funcionamento.

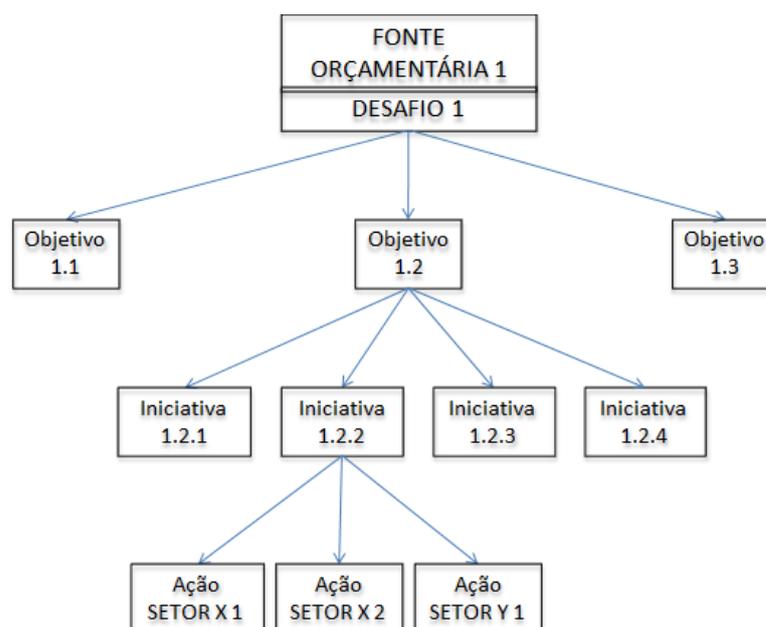
Assim, o novo PPA desvincula a ação da fonte orçamentária, uma vez que uma mesma ação pode receber recurso de diversas fontes, desde que estas possam ser utilizadas para diversos fins. O Entrevistado 1 citou como exemplo que bolsas podem ser pagas com recursos de fomento como de funcionamento também, porém, a energia elétrica não pode ser paga com recurso de fomento, uma vez que fomento não pode ser utilizado para este fim.

Assim, o novo PPA, que ainda está em fase de desenvolvimento, está estruturado através de Objetivos, Objetivos Específicos, Metas e Ações (orçamentárias e não orçamentárias).

Antes não se possuía no PPA grandes objetivos separados pelas atividades macro da universidade, sendo que o planejamento anual ficava vinculado, principalmente o planejamento orçamentário, aos temas do orçamento. Neste novo PPA foi invertida a lógica do planejamento, sendo que o orçamento está sendo alocado a um planejamento que busca atingir objetivos da instituição. Depois que o plano orçamentário está pronto, a DPLAN faz a alocação dos recursos nas ações, analisando quais ações aceitam recurso de qual fonte orçamentária, e vice-versa (ENTREVISTADO 1).

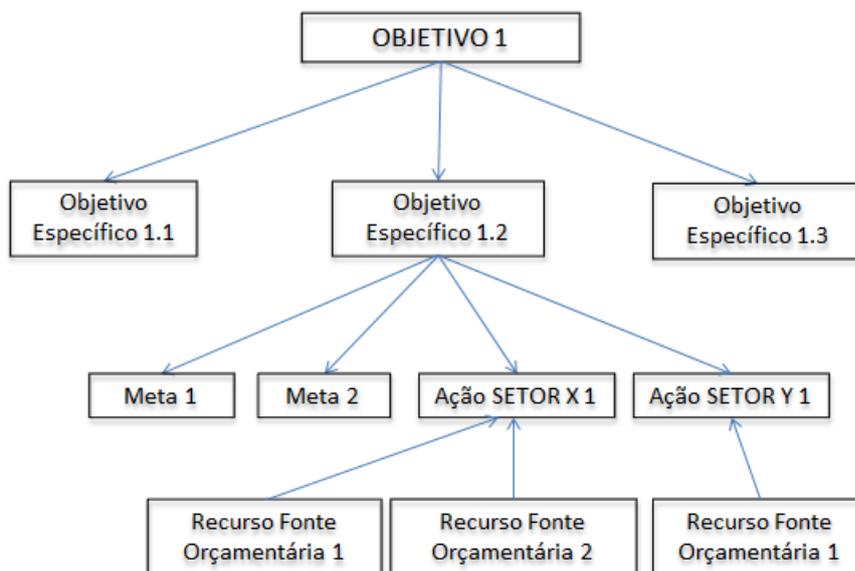
As Figuras 7 e 8 a seguir buscam ilustrar a lógica utilizada na alocação de recurso dos dois Planos Plurianuais:

Figura 7 - Lógica do Plano Plurianual 2012-2015



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 8 - Lógica do Plano Plurianual 2016-2019



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, com o novo modelo de PPA

a questão orçamentária ficou mais solta, flexível. A forma de se planejar ficou vinculada aos objetivos, e esses objetivos são os do PPA, ou seja, os objetivos do PPA eles são principalmente em cima das finalidades da UFFS, então a gente conseguiu mudar essa lógica de planejamento, e eu acho que isso melhora muito o planejamento anual, porque a gente descola o planejamento do orçamento, a gente respeita os limites do orçamento, mas o planejamento ficou descolado do valor específico que antes orientava. Agora você planeja e não pode extrapolar o valor total do orçamento, então todas as atividades orçamentárias e não orçamentárias elas tem que se equilibrar de uma forma que a gente consiga atingir os objetivos da universidade, não interessa a ação orçamentária necessariamente, não vai influenciar nessa decisão, essa foi a lógica que mudou no orçamento (ENTREVISTADO 1).

Para o desenvolvimento deste PPA, a PROPLAN elaborou uma versão preliminar com alguns objetivos, objetivos específicos e metas, para direcionar o formato inicial do documento tendo em vista a mudança na sua estrutura e encaminhou este documento, em um primeiro momento, às demais pró-reitorias e às secretarias especiais para que fizessem sugestões de inclusão, alteração ou exclusão.

Cabe destacar que grande parte dos objetivos gerais, específicos e metas foram discutidos em reuniões administrativas. Após isso foi realizada uma compilação das sugestões e modificações vindas das pró-reitorias e secretarias especiais, e o documento foi então encaminhado aos *campi* para que os mesmos fizessem as suas sugestões. Assim que as sugestões dos *campi* retornarem, a PROPLAN irá fazer uma nova compilação com as

sugestões e encaminhar para discussão novamente, apresentando o que se possui, as consistências e inconsistências e também fazendo uma análise mais técnica das propostas (ENTREVISTADO 1).

Assim, os Objetivos Gerais apresentados na versão preliminar do PPA são:

- Objetivo 1 – Desenvolvimento do Ensino de Graduação;
- Objetivo 2 – Desenvolvimento da Pós-Graduação *Strictu Sensu*;
- Objetivo 3 – Desenvolvimento da Pós-Graduação *Latu Sensu*;
- Objetivo 4 – Desenvolvimento da Pesquisa Científica, da Tecnologia e da Inovação;
- Objetivo 5 – Fortalecimento da Produção Científica e Tecnológica Institucionais;
- Objetivo 6 – Desenvolvimento da Extensão;
- Objetivo 7 – Desenvolvimento da Cultura;
- Objetivo 8 – Permanência do Estudante de Graduação;
- Objetivo 9 – Desenvolvimento da Internacionalização;
- Objetivo 10 – Gestão Universitária para Apoio ao Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura;
- Objetivo 11 – Manutenção e Adequação da Infraestrutura;
- Objetivo 12 – Implantação, Expansão e Reestruturação da Infraestrutura;
- Objetivo 13 – Fortalecimento da Divulgação da UFFS (UFFS, 2016h).

O próximo passo do desenvolvimento do novo PPA é desenvolver uma versão consolidada com os objetivos gerais, específicos e metas definidos após as sugestões e discussões, e iniciar o processo de submissão para o CONSUNI para validação da peça.

Por fim, a respeito do desenvolvimento do novo PPA, o Entrevistado 1 expõe que

[...] o planejamento orçamentário desse ano de 2016 foi muito diferente, a gente está em fase de aprendizado, está todo mundo aprendendo junto com isso, inclusive a PROPLAN, mas a gente vê que aparentemente a recepção foi muito positiva porque a partir do momento a gente já avança para um orçamento participativo.

No que se refere a esse orçamento participativo, o entrevistado explicou que as pessoas participaram, não a comunidade ampla ainda, mas nos *campi* os diretores participaram do planejamento das pró-reitorias e praticamente todos os *campi* constituíram ao menos um grupo que participou do planejamento das ações. O que ocorreu foi que teve um momento em que todos os setores de um *campus* tiveram que se reunir e adaptar as ações para encaixar dentro do orçamento do *campus*, assim como ocorreu na reitoria, onde todos os pró-

reitores e secretários especiais em conjunto tiveram que fazer os seus ajustes até encaixar o plano dentro do limite orçamentário disponível.

4.2.2.4 O Planejamento Anual

No que se refere ao Planejamento Anual, a Resolução nº 5/2013 apresenta como sendo:

instrumento de planejamento institucional, composto pelos planos de ação, que organiza as atividades de natureza orçamentária ou não orçamentária a serem desenvolvidas pelos setores administrativos e pedagógicos da UFFS. Tem como propósito concretizar as iniciativas e os objetivos dos desafios constantes no PPA (UFFS, 2013, p. 6).

O Planejamento Anual é elaborado a partir da definição das ações dos setores administrativos e órgãos acadêmicos colegiados (UFFS, 2013). Conforme apresentado no Manual do Plano de Ação 2015, o Planejamento Anual da universidade é composto pelo planejamento de todos os setores da instituição, tanto unidades administrativas quanto acadêmicas. A PROPLAN, responsável por coordenar os planejamentos setoriais, visando facilitar a comunicação e o entendimento da comunidade acadêmica acerca do que está sendo proposto para o próximo ano, solicita anualmente aos setores que traduzam seus planejamentos para o Plano de Ação (UFFS, 2014).

O Plano de Ação é uma ferramenta onde são detalhadas as atividades a serem realizadas pela instituição. Possibilita a coordenação do desenvolvimento institucional e facilita a integração com o orçamento da universidade e o seu PPA, uma vez que atrela as ações planejadas aos desafios, objetivos e iniciativas planejadas. Consiste em um desenho estruturado do que será necessário para gerenciar a execução de uma ação (UFFS, 2014).

Até o ano de 2015, o Plano de Ação utilizado na universidade deveria compreender as seguintes informações: desafio, objetivo e iniciativa do PPA aos quais a ação pretendia atender, a descrição do que seria realizado, a importância da sua efetivação, o responsável pela sua execução, a previsão de tempo necessário para desenvolvê-la e o valor estimado para viabilizar a sua execução (UFFS, 2014).

A partir dessas informações, a Figura 9 apresenta o modelo de Plano de Ação para 2015 encaminhado aos setores, em formato de planilha eletrônica:

Figura 9 - Modelo de Plano de Ação 2015

PLANO DE AÇÃO					
DESAFIO	Especificar				
OBJETIVO	Especificar				
INICIATIVA	Especificar				
AÇÃO	Definição do título				
Código da Ação: XXXXX					
Descrição da Ação	O que?, Onde?, Como?				
Justificativa	Porque Fazer?				
Coordenador da Ação/Setor Responsável	Quem?				
Telefone de Contato	Inserir				
Setores Envolvidos	(Especificar os setores que necessariamente devem conhecer e receber o Plano de Ação, para prévia apreciação, antes da consolidação do planejamento anual)				
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Previsão de Início</td> <td style="width: 50%;">Previsão de Término</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Inserir</td> <td style="text-align: center;">Inserir</td> </tr> </table>	Previsão de Início	Previsão de Término	Inserir	Inserir
Previsão de Início	Previsão de Término				
Inserir	Inserir				
Valor Estimado (Aquisição de Bens e Serviços)*	Alocar valor estimado nesta célula, e especificar o material a ser adquirido, bem como sua quantidade na planilha Materiais				

Fonte: UFFS, 2014.

A competência de planejar as ações cabe aos servidores técnico-administrativos e docentes da instituição. A sistematização das informações e a conferência do correto preenchimento dos Planos de Ação compete à PROPLAN e aos articuladores de planejamento lotados nos diversos setores da instituição (UFFS, 2014).

As orientações para o preenchimento de cada campo do Plano de Ação de 2015 são apresentadas no Manual do Plano de Ação.

A planilha eletrônica encaminhada aos setores com o Plano de Ação também é composta por um Relatório de Materiais, onde os setores devem identificar, para cada ação planejada, quais os materiais, bens e serviços necessários para executar a ação, o que possibilita calcular um valor estimado necessário para executar a ação (UFFS, 2014).

A Figura 10 exemplifica o Relatório de Materiais que deve ser preenchido junto com o Plano de Ação:

Figura 10 - Relatório de Materiais por Ação Planejada para 2015

UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul							
Relatório de Materiais por Ação Planejada							
PLANO DE AÇÃO							
DESAFIO							
OBJETIVO							
INICIATIVA							
AÇÃO							
Código da Ação: PPL01							
Material	Cód. Auxiliar	Descrição resumida	Emb. padrão	Quantidade Prevista	Valor Unitário	Valor Total	Agenda de Compras 2013
30.160.130.001	271476	Papel A4, Branco, tamanho 210x297mm, Resma	UNID	1	R\$ 8,17	R\$ 8,17	8ª Agenda (2012)
30.170.030.003		Cartucho Toner, Cor Preto, para impressora Brother	UNID	1	0	0	8ª Agenda (2012)
30.160.080.001	251681	Bloco p/ Recado Auto Adesivo Pequeno, tamanho 38x50mm	UNID	1	0,3	0,3	8ª Agenda (2012)
30.160.030.004	279313	Caneta Marca Texto Cor Amarela	UNID	1	0,34	0,34	8ª Agenda (2012)
30.160.030.001	32859	Caneta Esferográfica, Cor Azul	UNID	1	0,2	0,2	2ª Agenda (2013)
30.160.030.002	32859	Caneta Esferográfica cor Vermelha	UNID	1	0,2	0,2	8ª Agenda (2012)
30.160.070.001	232155	Gravite m,9mm, Tubo com 12 unid.	TB	1	0,19	0,19	8ª Agenda (2012)
30.160.100.001	200711	Borracha Branca	UNID	2	0,09	0,19	8ª Agenda (2012)
30.160.010.001	228676	Plástico Transparente A4 c/ 04 furos	UNID	20	0,06	1,11	8ª Agenda (2012)
30.160.140.001	284512	Pasta Suspensa p/ Arquivo de Ago, p/ Papel A4	UNID	2	0,86	1,72	8ª Agenda (2012)
	#N/DISP	#N/DISP	#N/DISP			0	
Itens Não Encontrados na Lista							
N/D	N/D					0	
N/D	N/D					0	
N/D	N/D					0	
N/D	N/D					0	
TOTAL DE RECURSOS						R\$ 22,42	

Fonte: UFFS, 2014.

Preenchidas as planilhas do Plano de Ação e do Relatório de Materiais é confeccionado um cronograma observando a duração da execução das ações, servindo como ferramenta de gerenciamento dessas ações, bem como servindo como forma de publicizar o planejamento anual aos setores administrativos e acadêmicos da instituição (UFFS, 2014).

De acordo com o Entrevistado 1, a instituição é obrigada a apresentar como o seu orçamento será executado durante o ano. Assim, o Entrevistado 6 explica que, como a instituição precisa apresentar o que fará com o seu orçamento, decidiu-se por caracterizar as ações para serem anuais e definir quanto de recurso cada uma das ações utilizaria, no caso das ações que necessitam de recurso para serem executadas.

Neste sentido, o Entrevistado 6 afirma que as ações são planejadas para o período de um ano, pois devem, especialmente no caso das ações orçamentárias (possuem um valor estimado) respeitar o caráter da anualidade, definido pela lei orçamentária fiscal. O que acontece é que a instituição não pode assumir despesas que não sejam do ano corrente, sendo que em 2016, por exemplo, só podem ser empenhados recursos destinados para serem usados em 2016. No entanto, o pagamento de um valor empenhado em um ano X, pode ser efetuado no ano Y, caracterizando assim os restos a pagar.

O Entrevistado 6 ainda expõe que o planejamento da UFFS é a própria proposta orçamentária da universidade, uma vez que é através das ações orçamentárias que é

apresentado como será executado o orçamento da universidade, sendo que parte das ações são elaboradas com um quantitativo de recurso, e esse é o recurso do orçamento da universidade, assim, o orçamento é alocado dentro de cada uma das ações orçamentárias, o que representa a integração entre planejamento e orçamento.

Assim como disposto na literatura, a UFFS também faz o monitoramento e a avaliação das ações planejadas. Neste sentido, o Entrevistado 4 afirma que existe avaliação por meio das peças anuais do planejamento onde é feito o acompanhamento das ações, com a orientação da PROPLAN. Esta é uma metodologia onde todos os setores devem acompanhar e avaliar a implantação das ações durante o ano, analisando o que está pendente e o que não está.

O Entrevistado 5 também expõe que existe, enquanto avaliação do planejamento, o monitoramento das ações, que são confeccionadas, organizadas, compiladas em um documento, e no final do ano são analisadas para saber o que foi feito, o que foi cumprido, o que não foi cumprido e o que está em execução. “Novamente ela fica, por ser uma peça administrativa, mais na questão de gestão mesmo que são as pessoas que estão à frente desse trabalho” (ENTREVISTADO 5).

Cabe destacar, no que se refere aos planos de ação, que com o novo PPA (2016-2019) também foi reestruturado o PA, onde, a partir do ano de 2016:

[...] somente as ações orçamentárias é que agora estão retornando para o planejamento anual, diferente do outro PPA onde todas as ações, tanto orçamentárias quanto não orçamentárias eram elaboradas ano a ano, no próximo PPA nós vamos ter ano a ano somente as ações orçamentárias retornando para os setores detalharem o seu orçamento. Então eles pensam os objetivos, pensam as metas e pensam ações que eles querem desenvolver já para 4 anos, e não precisam ficar replicando ações todos os anos (ENTREVISTADO 6).

Assim, os planos de ação de 2016 já foram construídos na lógica do novo PPA embora os dois documentos estejam sendo feitos concomitantemente, os planos de ação estão sendo direcionados aos objetivos previamente definidos para o PPA.

A Figura 11 apresenta o modelo do plano de ação do ano de 2016:

questionou-se aos entrevistados como foram divulgadas as primeiras peças do planejamento institucional da UFFS à comunidade acadêmica, e se na opinião deles a forma como o planejamento havia sido divulgado era uma boa forma de divulgar as peças e, em caso negativo, qual seria uma boa forma de divulgar essas peças para a comunidade acadêmica. As respostas dadas pelos entrevistados são apresentadas na sequência.

A partir das entrevistas é possível compreender que a COEPE e o documento produzido a partir dela são tidos, por alguns, como instrumentos de planejamento da instituição, e que é dada grande importância a eles.

Neste sentido, com o resultado da COEPE foi publicado um livro, conforme exposto pelo Entrevistado 4:

eu estou considerando que o documento da COEPE é uma peça institucional de planejamento. Quando nós terminamos a COEPE nós decidimos que íamos publicar um livro, e ele está aqui, nós imprimimos mil exemplares e depois mandamos produzir mais mil exemplares, mas já não tem mais, e nós disponibilizamos na página da universidade o documento base, que não tem todos esses artigos, então nós divulgamos isso.

O Entrevistado 6 explicou que para a COEPE, diferente do que nos outros documentos, era necessária a participação de todos da comunidade acadêmica e externa para a sua formulação, uma vez que consistiu em uma conferência, onde aconteceram grandes palestras e eventos. Desta forma, o entrevistado expõe que a COEPE foi muito mais divulgada que os outros documentos.

Em relação aos documentos que constituem oficialmente o planejamento institucional da UFFS, a maioria dos entrevistados informou que as peças foram publicadas no *site* da universidade. Quanto à divulgação dessas peças, o Entrevistado 6 afirmou que foi realizada divulgação através do *site*, de reuniões com a alta gestão e reuniões realizadas diretamente com os *campi* da universidade. Além disso, eram realizadas reuniões no começo do ano, na metade do ano e duas idas aos *campi* para falar de planejamento, onde o assunto era introduzido pelas ferramentas PDI, PPA e PA, através da apresentação do conceito de cada uma delas e da explicação de como deveriam ser desenvolvidas. Foram também elaboradas algumas notícias, as quais foram publicadas no *site* da instituição.

O Entrevistado 3 citou, inclusive, que em um dos *campi* da instituição a divulgação do planejamento foi feita à comunidade acadêmica através do Conselho de *Campus* e da socialização do *link* de acesso ao documento.

O Entrevistado 5 também explicou que, além da publicação das peças no *site*, o PPA e PA foram divulgados em reuniões administrativas e nas reuniões semestrais de planejamento. Quanto ao PDI mencionou que a parte burocrática da necessidade de avaliação pelo CONSUNI e ajustes até a sua aprovação pode ter travado o processo de divulgação deste documento. Porém, afirmou que não tem lembrança de uma divulgação mais ampla à comunidade informando “este é o planejamento institucional da UFFS”, sendo que na opinião deste entrevistado faltou aprimorar essa divulgação, uma vez que, entendendo mais essas peças, alunos, professores, técnicos poderiam visualizar um pouco mais o que a instituição quer e aonde ela quer ir.

Na visão do Entrevistado 2, as peças COEPE, PDI, PPA e PA são materiais de uso e não materiais de marketing, e que as pessoas ligadas a eles operam em grande parte de maneira eletrônica, então as peças circulam mais em formato eletrônico do que no papel. Neste sentido, o Entrevistado 1 também expõe que o PPA, por exemplo, é uma peça administrativa, porém, uma peça administrativa que abrange as áreas fim e que atua pela execução tanto da área meio quanto das áreas fim.

Quanto perguntados se a forma como os documentos haviam sido publicados e divulgados, era uma forma adequada, o Entrevistado 5 afirmou que como foi feito é sim uma forma de divulgar, porém, restrita, uma vez que as peças só ficam no *site* e em documentos oficiais, e que nem todo mundo vai ter acesso à isso. Sugeriu que:

de repente uma forma seria criar algum documento simples, pequeno, que traga as principais questões do documento em si, do PDI, porque o PDI todo é muito grande, mas as linhas principais, diretrizes principais no PDI num documento que possa ser distribuído em alguns locais, nos setores, para algumas pessoas, ou que possa ser distribuída até para os alunos, aí é outra questão. O PPA, embora seja um documento mais administrativo de ações em médio prazo, ele poderia ser divulgado em outra instância também, se é um documento oficial da instituição poderia ser divulgado no *facebook* que tem um monte de pessoas uma abrangência maior de pessoas para conseguir visualizar, ou mesmo em últimos casos dirigentes poderiam pegar esse planejamento e, por exemplo, fazer como foi feito uma audiência pública para confeccionar, uma audiência pública para apresentar, [...] que congregue grande parte da população e da comunidade acadêmica e apresente esse documento.

Neste sentido o Entrevistado 4 expõe que “se tem uma área que a gente sempre acha que fez pouco é a área de comunicação, dificilmente você diz que foi divulgado suficiente porque tudo é muito dinâmico”, porém acredita que a divulgação que se fazia necessária foi feita, e que a instituição nunca foi cobrada em relação à publicação e divulgação dessas peças, sendo que disponibiliza todos os documentos considerados públicos e as pessoas acessam, o que para o entrevistado significa que isso não tem sido um problema: “nós temos divulgado

na medida certa porque isso não aparece como crítica, a comunidade não reage dizendo que está faltando, não, estão todos disponíveis”.

Corroborando neste sentido o Entrevistado 3 acredita que sempre há margem para que as ferramentas e estratégias possam ser melhoradas. Contudo, entende que o trabalho de divulgação feito até agora tem sido satisfatório. O Entrevistado 1, no entanto, entende que o *site* é um lugar interessante para se divulgar as peças, e que todas elas passam por aprovação do CONSUNI, que é composto por representantes de todas as classes da comunidade acadêmica, discentes, docentes e técnico-administrativos, bem como comunidade externa, e que por mais que os conselheiros nem sempre atuem como divulgadores, as sessões do CONSUNI são públicas, abertas para qualquer pessoa que queira assistir, o que significa que as peças são levadas para discussão em sessões públicas.

Após a publicação do livro da COEPE, o Entrevistado 4 expôs que, na sua visão a comunidade de um modo geral, inclusive docentes, não se interessam por ler o PDI, e falou que se for realizada um enquete com a comunidade externa, regional, com os professores, os alunos, perguntando quantos deles leram o PDI da universidade, serão poucos os que dirão que leram. O PDI é um documento extremamente importante para a instituição, explica o entrevistado, mas não é um documento que desperta grande curiosidade. De todo modo ele está disponibilizado, publicado e é uma peça que se usa muito e de grande importância para a instituição, porém, para as pessoas nem sempre, as pessoas às vezes até preferem ler outras coisas, mas afirma que foi dada ampla divulgação para as peças do planejamento.

4.2.4 Panorama das ações do planejamento

Considerando que um dos objetivos específicos deste trabalho é realizar um panorama das ações do planejamento da UFFS, a presente seção busca analisar as ações planejadas no PPA 2012-2015 e o monitoramento e avaliação realizados nos anos de 2012, 2013 e 2014 referente a essas ações. As informações do ano de 2015 ainda não se encontravam disponíveis no momento da realização deste trabalho.

É papel do PPA da UFFS, conforme apresentado no Manual do Plano Plurianual desenvolvido pela Pró-Reitoria de Planejamento, declarar os desafios, objetivos e iniciativas definidos para a universidade com o intuito de viabilizar a missão e o conceito proposto para a instituição (UFFS, 2016c).

Cada desafio apresentado no PPA 2012-2015 é subdividido em objetivos, que por sua vez são subdivididos em iniciativas. Cada iniciativa apresenta ainda diversas ações, as quais

buscam orientar tecnicamente os servidores na execução do PPA, conforme exposto na seção 4.2.2.2 O Plano Plurianual 2012-2015 da UFFS.

O Quadro 3 a seguir apresenta os objetivos propostos para cada desafio e o quantitativo de iniciativas que cada objetivo, conforme especificado no PPA. A coluna “Desafio” representa os desafios do PPA, a coluna “Objetivo” apresenta os objetivos propostos para cada desafio, e a coluna “Nº de iniciativas” apresenta a quantidade de iniciativas que cada um dos objetivos possui.

Quadro 3 - Desafios, objetivos e número de iniciativas do PPA 2012-2015 da UFFS

Desafio	Objetivo	Nº de iniciativas
1- Funcionamento da Universidade Federal da Fronteira Sul.	1.1 Desenvolver ações para assegurar a manutenção, adequação física e funcionamento dos cursos de graduação e pós-graduação da UFFS a fim de formar profissionais de alta qualificação técnica com compromisso social para atuar nos diferentes setores da sociedade, contribuindo para o processo de desenvolvimento regional e nacional do país.	12
	1.2 Manter, atualizar e ampliar o acervo bibliográfico destinado à Instituição, contribuindo para os estudos, pesquisas e publicações científicas.	3
	1.3 Elevar a taxa bruta de matrícula na Educação Superior.	3
TOTAL	3	18
2 - Implantação da Universidade Federal da Fronteira Sul.	2.1 Implantar a estrutura física da UFFS consolidando as instalações para o desenvolvimento das atividades pedagógicas e administrativas da instituição.	2
	2.2 Implantar serviços de infraestrutura de Tecnologia da Informação necessária para o funcionamento das atividades meio e fim da UFFS (comunicação, segurança, infraestrutura, recursos tecnológicos, armazenamento).	1
TOTAL	2	3
3 - Assistência ao estudante do ensino superior.	3.1 Promover a Políticas de acesso de estudantes de baixa renda na UFFS.	2
	3.2 Promover a permanência do estudante no ensino de graduação, evitando a evasão e a retenção na universidade.	2
TOTAL	2	4
4 - Fomento às ações de ensino, pesquisa, extensão e pós-	4.1 Fomentar o desenvolvimento de projetos pedagógicos de cursos de graduação, Programas de Pós-Graduação e Projetos de Extensão na UFFS, articulando-os com as diretrizes estabelecidas no Plano Nacional da Educação.	4

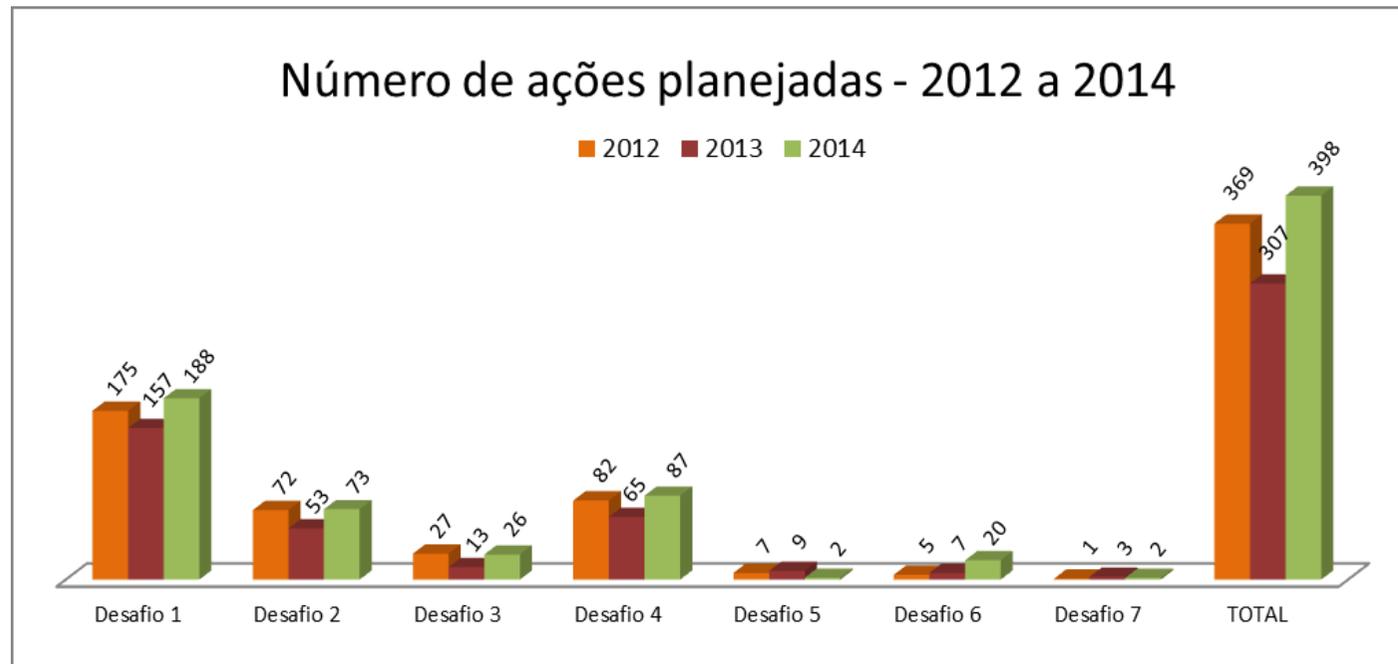
graduação.	4.2 Desenvolvimento de Políticas de Graduação, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação que promovam ações educativas e culturais junto a comunidade acadêmica e a sociedade civil tendo como referência as diretrizes da Primeira Conferência de Ensino, Pesquisa e Extensão – COEPE.	16
TOTAL	2	20
5- Auxílios e assistências aos servidores.	5.1 Proporcionar aos servidores, seus dependentes e pensionistas, condições para a qualidade da saúde física, intelectual e profissional.	1
TOTAL	1	1
6 - Capacitação de servidores públicos federais da UFFS em processo de qualificação e requalificação.	6.1 Promover a qualificação e requalificação de pessoal com vistas a finalidade da melhoria continuada dos processos de trabalho dos índices de satisfação pelos serviços prestados a sociedade e do crescimento profissional.	2
TOTAL	1	2
7 - Capacitação e treinamento de profissionais, professores, gestores para a educação básica.	7.1 Criação de programa integrado das licenciaturas para divulgar e esclarecer aos alunos da Educação Básica sobre as possibilidades da carreira docente.	1
TOTAL	1	1

Fonte: UFFS, 2016c.

As ações definidas para cada iniciativa não são apresentadas no PPA, mas sim, no documento “Planejamento Anual” publicado no *site* da universidade. Para cada ano contemplado pelo PPA foi desenvolvido um Planejamento Anual onde são apresentados todos os desafios, com seus objetivos, iniciativas e ações com um maior nível de detalhamento do que apresentado no PPA. No que se refere aos desafios, objetivos e iniciativas são apresentadas as respectivas descrições, e para as ações são apresentadas tabelas contendo as informações: nome da ação, prazo, responsável e descrição da ação.

O quantitativo de ações planejadas por desafio, por ano, é apresentado no Gráfico 1. Tais informações foram obtidas dos documentos de planejamento anual publicados no *site* da UFFS.

Gráfico 1 - Número de ações planejadas de 2012 a 2014



Fonte: UFFS, 2016d.

Como pode ser identificado no Gráfico 1, o número de ações planejadas por ano varia de 300 a 400, sendo que a maioria das ações planejadas, em ambos os anos, está relacionada ao Desafio 1, que trata do funcionamento da UFFS, assim como ao Desafio 2, da implantação da UFFS e ao Desafio 4, voltado ao fomento às ações de ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação.

Realizando uma comparação com o quantitativo de objetivos e iniciativas apresentados no PPA com o apresentado nos planejamentos anuais, nota-se uma pequena divergência no que refere às iniciativas do Desafio 1, sendo que para os anos de 2012 e 2013 é planejada uma iniciativa a menos do que previsto no PPA.

No ano de 2014, porém, são planejadas as 18 iniciativas conforme o PPA. A iniciativa inserida no planejamento de 2014 que não está inclusa nos planejamentos de 2012 e 2013, trata da gestão e organização do *campus* Passo Fundo, que iniciou suas atividades em agosto de 2013, com o curso de Medicina (UFFS, 2016a).

Para cada Planejamento Anual foi realizado o monitoramento das ações propostas. Este trabalho foi realizado pelos setores, duas vezes ao ano, na metade e no final, devendo cada setor apresentar a situação da ação, a previsão de término da execução e a descrição do acompanhamento para cada ação sob sua responsabilidade. As informações de cada setor foram repassadas à PROPLAN, que é a responsável pela sua sistematização.

As informações do primeiro semestre foram compiladas em um documento chamado de “Monitoramento”, e as informações do segundo semestre foram compiladas em documentos chamados de “Avaliação”.

Em análise aos documentos de avaliação, pode-se obter a informação de quantas ações foram executadas, quantas estavam em execução, quantas foram planejadas ou quantas foram canceladas, individualmente para cada desafio, bem como para o ano inteiro. Buscando analisar o quantitativo de ações por ano, os gráficos a seguir apresentam um panorama das ações conforme sua situação.

No Gráfico 2 são apresentadas as ações do ano de 2012 conforme a situação em que se encontravam no momento do monitoramento. Cerca de 171 ações, representando 46% do total de ações planejadas para 2012 foram executadas, enquanto 137 ações (37%) encontravam-se em execução. Considerando que os dados foram obtidos do relatório de avaliação final para o ano de 2012, considera-se o número de ações em execução um número elevado. Outro dado relevante é a quantidade de ações ainda em fase de planejamento, sendo 11% do total de ações para o ano (UFFS, 2016e).

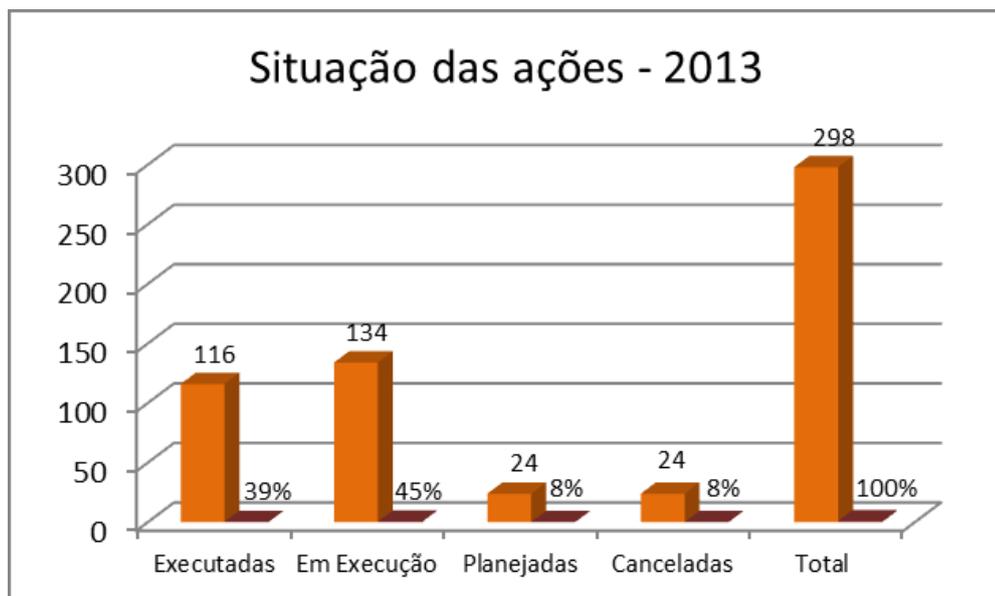
Gráfico 2 - Situação das ações em 2012



Fonte: UFFS, 2016e.

No Gráfico 3 é apresentada a situação das ações planejadas para 2013. Assim como em 2012, a maioria das ações encontra-se executadas ou em execução. Porém, em 2013, diferente de 2012, existem mais ações em execução do que executadas, sendo 116 executadas, representando 39% das ações e 134 ações, ou 45% do total encontram-se em execução (UFFS, 2016f).

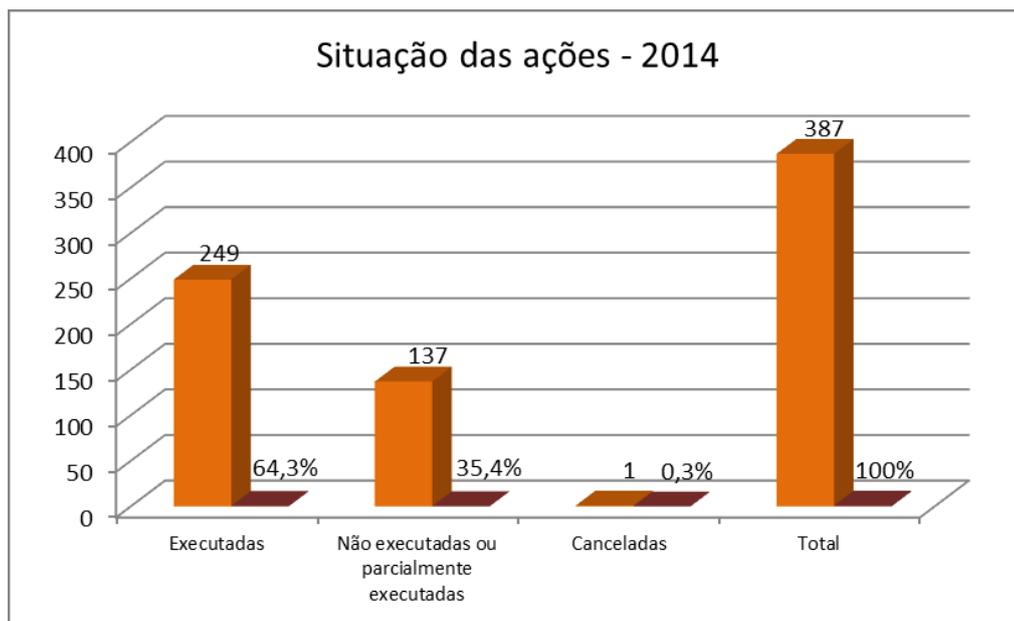
Gráfico 3 - Situação das ações em 2013



Fonte: UFFS, 2016f.

O Gráfico 4 apresenta a situação das ações do ano de 2014. No entanto, as informações não são apresentadas como nos anos anteriores. Na avaliação realizada no final do ano de 2014 as ações foram classificadas como “Não executadas ou parcialmente executadas”, “Executadas” e “Canceladas” (UFFS, 2016g), conforme gráfico a seguir:

Gráfico 4 - Situação das ações em 2014

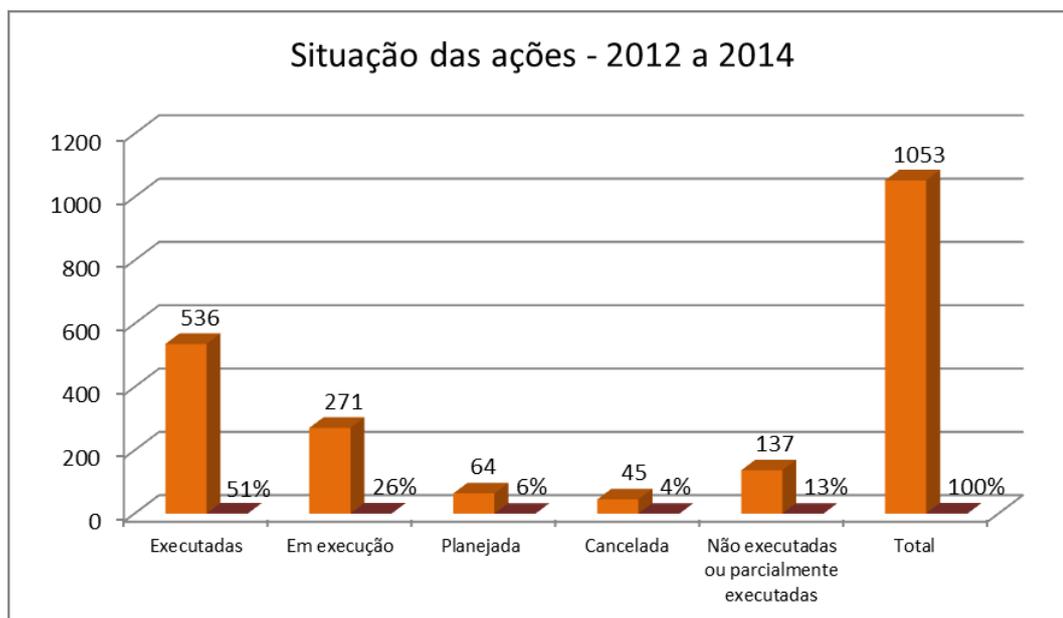


Fonte: UFFS, 2016g.

Em comparação com os anos anteriores, o ano de 2014 apresentou um expressivo aumento no número de ações executadas, sendo que das 387 ações planejadas, 249 foram executadas, o que representa 64,3% do total de ações do ano de 2014.

Analisando os 3 anos em conjunto foram planejadas 1053 ações, sendo que 536 foram executadas, 271 estavam em execução, 45 foram canceladas, 64 haviam sido planejadas e 137 avaliadas como não executadas ou parcialmente executadas, no momento do monitoramento, conforme ilustrado no Gráfico 5 a seguir:

Gráfico 5 - Situação das ações de 2012 a 2014



Fonte: UFFS, 2016e; UFFS, 2016f; UFFS, 2016g.

Quanto às ações que se encontravam em fase de execução (137 ações em 2012, 134 em 2013 e 137 ações não executadas ou parcialmente executadas) ou em fase de planejamento (40 ações em 2012 e 24 em 2013) no momento do monitoramento, não foi localizado um documento com um novo monitoramento dessas ações para confirmar se foram executadas, canceladas ou ainda permanecem na situação apresentada.

No momento do monitoramento das ações cabe aos setores, além de repassar à PROPLAN a situação da ação, a previsão de término da execução e a descrição do acompanhamento para cada ação sob sua responsabilidade, apresentar apontamentos positivos ou negativos sobre o andamento do planejamento durante o ano. Esses apontamentos feitos pelos setores são compilados e apresentados nos documentos de avaliação das ações desenvolvidos pela PROPLAN (UFFS, 2016e; UFFS, 2016f; UFFS, 2016g). Alguns apontamentos também são realizados pela equipe diretiva, responsável pela sistematização dos dados.

Referente a esses apontamentos, em ambos os anos analisados (2012, 2013 e 2014) foi possível encontrar apontamentos que se referiam à questão de pessoal. Em 2012 foi citada com frequência a falta de servidores para atendimento das demandas dos setores. Em 2013, foram levantados apontamentos como: falta de estrutura de pessoal nos *campi*, o que facilitaria a execução das rotinas (neste caso, nos almoxarifados); falta de servidores no *campus* Chapecó, o que ocasionava atraso nos trabalhos; falta de docentes, também no

campus Chapecó e falta de tempo para harmonizar as atividades rotineiras com o planejamento, em decorrência da baixa quantidade de servidores, entre outros. Em 2014, uma dificuldade apontada referia-se à rotatividade de pessoal nos setores, o que era agravado pelo tamanho reduzido das equipes frente ao volume de atividades do setor.

Nos 3 anos também foram encontrados apontamentos sobre a organização dos processos e fluxos. Em 2012 foi apontado que, em vários momentos era possível perceber uma organização dos setores no que se referia aos processos internos e à estrutura setorial, os adequando às demandas apresentadas com o planejamento. Em 2013, porém, o apontamento referia-se à indefinição dos procedimentos nos setores, e em 2014, referia-se à crescente burocracia e formalismo nos processos e fluxos, tanto administrativos quanto acadêmicos, e a falta de clareza institucional quanto à competência e responsabilidade dos setores para realizar certas atividades.

Em 2014 também foi apresentado como ponto negativo a ausência de um mapeamento dos processos dos setores. No entanto, como apontamento positivo foi citada a organização de uma metodologia própria da universidade para o desenvolvimento inicial de análise e melhoria dos processos da instituição.

Outros apontamentos frequentes referiam-se aos sistemas de informação. Para alguns setores a existência de um sistema informatizado, em 2012, foi um aspecto facilitador dos trabalhos, porém, para outros setores, a falta de um sistema que pudesse dar suporte as atividades apresentou-se como um ponto negativo. Em 2014, além do apontamento referente à falta de sistemas internos informatizados e interligados, também foi citado o baixo número de horas da equipe de desenvolvimento de sistemas frente ao que se fazia necessário para cumprir as demandas referentes aos sistemas.

No ano de 2012 também foram levantadas questões como a dependência de outros setores da universidade para a realização de certas ações, sendo pontuado como negativo, o que algumas vezes acabava impedindo o atendimento pleno das ações, e positivo em outras situações, quando considerado fundamental para o alcance de alguns objetivos.

Outros apontamentos referiam-se, por exemplo, ao fortalecimento da cultura participativa na construção institucional, ao esforço para o melhor uso dos recursos disponíveis, ao alinhamento do planejamento com a programação orçamentária e esclarecimento aos órgãos internos sobre o orçamento anual da instituição.

Levando em consideração os apontamentos apresentados nos documentos de monitoramento dos planejamentos anuais, sendo os mais citados apresentados acima, a seção a seguir busca apresentar a percepção dos servidores quanto à efetividade do planejamento.

4.2.5 Percepção dos servidores quanto à efetividade do planejamento

Tendo em vista que um dos objetivos específicos deste trabalho é verificar a percepção dos servidores quanto à efetividade do planejamento institucional da UFFS, elaborou-se um questionário em formato eletrônico composto por 12 questões, o qual foi encaminhado para todos os servidores da universidade através do *e-mail* institucional, sendo obtidas 346, como já apresentado na seção 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.

Das 346 respostas obtidas, 207 foram respondidas por servidores técnico-administrativos e 139 por servidores docentes. Nas entrevistas realizadas também foram obtidas informações sobre alguns dos assuntos abordados no questionário.

Assim, a primeira e a segunda pergunta do questionário buscavam verificar se o respondente conhece o PDI e o PPA da UFFS, respectivamente. As opções de resposta eram: “Desconheço totalmente”, “Conheço pouco”, “Conheço razoavelmente” e “Conheço bem”.

As respostas obtidas foram, quanto ao PDI:

Quadro 4 - Conhecimento dos servidores sobre o PDI

Opção	Respostas	
Desconheço totalmente	76	22%
Conheço pouco	155	44.8%
Conheço razoavelmente	98	28.3%
Conheço bem	17	4.9%

Fonte: Dados primários, 2016.

Quanto ao PPA 2012-2015:

Quadro 5 - Conhecimento dos servidores quanto ao PPA

Opção	Respostas	
Desconheço totalmente	120	34.7%
Conheço pouco	130	37.6%
Conheço razoavelmente	74	21.4%
Conheço bem	22	6.4%

Fonte: Dados primários, 2016.

Compreende-se, a partir dos dados apresentados nos Quadros 4 e 5, que a maioria dos respondentes conhecem muito pouco o PDI e o PPA da UFFS, enquanto uma pequena porcentagem afirma conhecer bem tais peças.

Com a terceira pergunta buscou-se verificar se no momento em que os servidores começaram a trabalhar na universidade, as peças do planejamento institucional, neste caso PDI e PPA 2012-2015, já haviam sido desenvolvidas. As opções de respostas e quantas pessoas escolheram cada opção são:

Quadro 6 - Desenvolvimento das peças quando os servidores iniciaram na UFFS

Opção	Respostas	
Ambas finalizadas	32	9.2%
Apenas uma delas estava finalizada	13	3.8%
Ambas em desenvolvimento	68	19.7%
Apenas uma delas estava em desenvolvimento	8	2.3%
Nenhuma havia sido iniciada	71	20.5%
Não sei informar	153	44.2%
Outros	1	0.3%

Fonte: Dados primários, 2016.

Com estas respostas é possível notar que grande parte dos respondentes, cerca de 44,2% não sabem informar como estava o desenvolvimento das peças do planejamento da instituição no momento em que começaram a trabalhar na UFFS.

Na quarta questão foi perguntado se os respondentes participam ou participaram do processo de construção de alguma das peças do planejamento, PDI, PPA e PA, em qualquer etapa, podendo ser através dos fóruns e assembleias, no desenvolvimento do plano de ação do setor, nas reuniões de planejamento que ocorriam semestralmente, ou em outras situações. Assim, 123 pessoas, cerca de 35,5% afirmaram participar, enquanto 223 pessoas, ou 65,5% afirmaram não participar do processo em nenhuma etapa.

Aos que afirmaram participar, foram apresentadas quatro alternativas e foi solicitado que os mesmos optassem pela resposta que melhor explicasse o porquê da sua participação. Caso nenhuma das alternativas compreendesse o motivo, o respondente poderia preencher na opção “Outros”. Assim, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 7 - Motivo da participação no desenvolvimento do planejamento

Opção	Respostas	
Participei/participo por vontade própria, por entender que o planejamento da instituição é algo de extrema importância	36	29,3%
Participei/participo por vontade própria, mas não vejo o planejamento como algo tão relevante para a instituição	0	0%
Participei/participo porque fui designado pela minha chefia	27	22%
Participei/participo em decorrência do meu cargo dentro da instituição	48	39%
Outros	12	9,8%

Fonte: Dados primários, 2016.

Dos servidores que marcaram a opção “Outros” foram descritos outros motivos como: ser membro do CONSUNI, onde o planejamento é frequentemente discutido, pelo convite institucional aberto aos servidores e pelo crescimento pessoal e profissional dentro da UFFS, em função do planejamento do Curso de Graduação, e acompanhar, sem uma participação efetiva por estar em cargo de coordenação de curso e participar do conselho de *campus*.

Aos que responderam não participar de nenhuma etapa do processo de desenvolvimento de nenhuma das peças do planejamento, assim como na anterior também foram apresentadas quatro alternativas e a opção “Outros” e foi solicitado que os mesmos optassem pela resposta que melhor explicasse o porquê da sua participação. Assim foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 8 - Motivo da não participação no desenvolvimento do planejamento

Opção	Respostas	
Gostaria, mas não foi aberto espaço para participação	45	20,20%
Foi aberto espaço para participação, mas não tive interesse em participar	27	12,10%
Gostaria, foi aberto espaço para participação, mas não consegui por motivos de trabalho	40	17,90%
Outros servidores do meu setor estão designados para participar	44	19,70%
Outros	67	30,00%

Fonte: Dados primários, 2016.

Dos servidores que optaram pela resposta “Outros”, muitos informaram ainda não estar na instituição quando as peças PDI e PPA foram desenvolvidas, ou começaram a

trabalhar recentemente e ainda não se ambientaram com todos os processos da universidade. Alguns servidores informaram não ter interesse em participar, enquanto vários servidores afirmaram não saber como participar desse processo, que isso não foi muito divulgado e que não sabiam que haveria participação dos servidores. Vários servidores também afirmaram que a sobrecarga de trabalho em seus setores impossibilita a participação dos mesmos nesse processo.

Outras respostas obtidas foram:

- “Não adianta participar, as decisões vem *de cima para baixo*”;
- “Não foi aberto espaço, nem era incentivada a participação, dentro do setor que estava lotado àquela época”;
- “Não lembro ao certo se foi aberto para participação ao não. Gostaria de comentar que tão importante quanto o planejamento institucional é o respeito pela autonomia dos servidores, de modo que eles possam desenvolver seus potenciais e assim trabalhar melhor para uma instituição eficiente”;
- “Possuo grande acúmulo de serviço [...]. E levar trabalho para casa é inadmissível. A criação do PPA é interessante, para ter planejamento, uma base com as principais demandas e prazos, o que auxilia a manter foco e objetividade. Mas ele deixa de fazer sentido quando o setor está sobrecarregado e passa a *apagar incêndio*”.

A quinta pergunta buscava conhecer se os servidores se sentem motivados a seguir o que foi planejado para a instituição, tanto no PDI quanto no PPA e nos planos plurianuais. Foram dadas cinco opções, além da opção “Outros”. Grande parte dos respondentes afirmaram não saber informar, cerca de 39,6%. No entanto, o que cabe destacar é que 22% dos participantes afirmaram que não participam do processo de desenvolvimento do planejamento, mas entendem o porquê das decisões tomadas e se sentem motivados a executar o que foi planejado. As demais respostas foram:

Quadro 9 - Motivação a realizar o que foi planejado

Opção	Respostas	
Sim. Participei do processo de desenvolvimento do planejamento, entendo o porquê das decisões tomadas e me sinto motivado	54	15.6%
Sim. Não participei do processo de desenvolvimento do planejamento, mas entendo o porquê das decisões tomadas e me sinto motivado	76	22%
Não. Participei do processo de desenvolvimento do planejamento, mas discordo de decisões tomadas e não me sinto motivado a seguir o que foi planejado	20	5.8%
Não. Não participei do processo de desenvolvimento do planejamento, não entendo o porquê das decisões tomadas e isso me desmotiva a seguir o que foi planejado	41	11.8%
Não sei informar	137	39.6%
Outros	18	5.2%

Fonte: Dados primários, 2016.

Quanto aos servidores que responderam “Outros” foram apresentadas respostas como:

- “Não porque nossas peças de planejamento são meras peças institucionais que não coadunam com os *campi* e a missão da UFFS”;
- “Não. O que é urgente passa por cima do que é importante e planejado. Não dá tempo para seguir ações planejadas”;
- “Não. Participei do processo de desenvolvimento do planejamento, entendo o porquê das decisões tomadas, porém, o trabalho é árduo, toma bastante tempo e, por fim, não é aplicado como deveria, geralmente por falta de recursos”;
- “Em partes. Participei um pouco do processo através da elaboração dos planos anuais do setor, mas no macro, muitas vezes discordava das decisões tomadas por acreditar que elas não eram a melhor opção para a UFFS. Além disso, muitas vezes tive a impressão que o planejamento era fechado, ou seja, depois de se decidir sobre determinado assunto, você não poderia mais alterar ou acrescentar uma determinada atividade no planejamento. Além disso, o desenvolvimento de algumas questões estratégicas para a UFFS são realizadas de forma vagarosa e muitas vezes pensando-se somente na política ao invés da acadêmica”;
- “Creio que para quem não está em cargo de gestão há pouco envolvimento e motivação”;
- “Sim. Porém entendo que ambas as peças precisam ser melhoradas”;

- “Acredito que esses documentos são de extrema importância para os servidores, porém, não há (ou pelo menos desconheço) uma apresentação destes documentos ao servidor, quando este inicia na instituição. Como ele vai ter conhecimento deles? Só mesmo indo atrás e mesmo assim, são de difícil acesso”;
- “Para me motivar preciso conhecer, e não os conheço. Seria interessante uma divulgação, rodada de apresentação”;
- “Embora discorde em alguns pontos, procuro seguir o planejado considerando os princípios éticos da função”.

Quando questionados sobre a sua opinião quanto ao desenvolvimento das ações do seu setor, na sexta pergunta, 44,5% dos respondentes afirmaram que as ações são planejadas visando o alcance dos objetivos maiores definidos no PPA. Porém, 23,7% afirmaram que as ações são desenvolvidas apenas por questões burocráticas, enquanto 20,8% não sabiam informar, conforme apresentado no Quadro 10:

Quadro 10 - Opinião quanto ao desenvolvimento das ações no setor

Opção	Respostas	
Visando o alcance de objetivos maiores definidos no PPA	154	44.5%
Apenas por questões burocráticas (exigência de criação de ações)	82	23.7%
Visando apenas o interesse do meu setor	25	7.2%
Não sei informar	72	20.8%
Outros	13	3.8%

Fonte: Dados primários, 2016.

Dentre as respostas obtidas na opção “Outros”, alguns servidores complementaram ao informar que as ações são planejadas visando alcançar não apenas os objetivos definidos no PPA, mas também objetivos maiores, assim como atender os projetos pedagógicos dos cursos e diretrizes curriculares, além de cumprir as exigências do MEC.

Outros servidores informaram que as ações são planejadas buscando alternativas pela falta de dinheiro e estrutura, para controlar o orçamento e para “tentar realizar as atividades do setor mesmo sem verba suficiente sem estrutura e com desinteresse da administração central”. Além disso, foram descritas outras questões como:

- “Não há segurança na efetivação das atividades e a maior parte das ações são criticadas e cortadas”;

- “Não. Porque a maioria das decisões vem em forma de ordens da direção da universidade que vê os servidores apenas como cumpridores e não como parte que deve ser consultada”;
- “Tanto por questões burocráticas quanto por interesse do setor, em consonância com o PPA”;
- “Quando participo vejo que os planos de ação realmente considerados (e para isso há toda uma formatação) são aqueles que envolvem dinheiro, gasto. Planejamento e estratégias de como potencializar e valorizar aquilo que já existe na instituição - corpo técnico e docente - pouco se vê planejar. Ou melhor, não é motivo de planejamento. O acaso e as circunstâncias se responsabilizam, ou para calar ou para ampliar a rotatividade”;

Na questão sete foi solicitada a opinião dos servidores no que se refere ao monitoramento das ações realizado na meta de e no final do ano, e do preenchimento da situação dessas ações. Assim, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 11 - Opinião quanto ao monitoramento das ações

Opção	Respostas	
As ações são acompanhadas durante o ano e seu status no monitoramento reflete a sua real situação	82	23.7%
As ações não são acompanhadas durante o ano, mas seu status no monitoramento reflete a sua real situação	37	10.7%
As ações não são acompanhadas durante o ano e seu status no monitoramento é informado apenas por questões burocráticas	76	22%
Não sei informar	143	41.3%
Outros	8	2.3%

Fonte: Dados primários, 2016.

A partir da opção “Outros” foram obtidas algumas respostas, como:

- “As ações não são acompanhadas durante o ano. O setor acima do meu não informa como está o status no monitoramento (já que isto fica a cargo deles)”;
- “Não tenho retorno se os inúmeros relatórios exigidos são utilizados para alguma finalidade, ou apenas dificuldades burocráticas criadas com finalidades específicas de setores da Instituição. O preenchimento de planos e relatórios atrapalham as ações”;
- “Não temos sido chamados a essa atividade”;

- “Como a finalidade do Plano é falha, é um documento sem objetivo, seu monitoramento também é praticamente inexistente”;
- “Creio que as ações não são acompanhadas durante o ano e seu status no monitoramento é informado apenas por questões burocráticas. Por isso, se deve cobrar e acompanhar o monitoramento das ações, não deveria ser feita outra coisa a não ser o que foi planejado, sabendo que o planejamento é uma coisa viva que pode haver correções”.

Na oitava pergunta questionou-se os servidores quais seriam, na opinião deles, os meios mais eficazes para divulgação do planejamento institucional da UFFS para a comunidade acadêmica. Nesta pergunta poderia ser escolhida mais que uma resposta. Assim, segundo os servidores os meios mais eficazes seriam o *site* institucional e o *e-mail*, seguidos de palestras e do informativo semanal da UFFS.

Esta questão também possuía a opção “Outros”, onde os servidores citaram outros meios que julgaram adequados e eficazes para a divulgação do planejamento institucional da UFFS, como: redes sociais, a exemplo da rede “*Facebook*”, sendo citado várias vezes, vídeos, *moodle*, elaboração e publicização de textos práticos, comunicação por parte da direção de cada *campus* à comunidade acadêmica, reuniões setoriais informativas, seminários, e todas as alternativas que se julgaram adequadas.

Além destas sugestões, cabe destacar algumas outras respostas:

- “Todos os veículos possíveis. Trabalhando com comunicação percebo que cada público tem mais afinidade com determinado meio, por isso creio que todos os veículos deveriam ter informações a respeito”;
- “O *site* deve ter o documento publicado e ainda deve haver comunicados na página e por *e-mail* de que ele existe [...]”;
- “Abordagens face a face realizadas por pessoas apazíveis que disseminem as informações de modo leve e cordial”;
- “Rodadas da conversa. Falta a cultura do planejamento. Até mesmo cursos básicos seriam bem-vindos”.

Além disso, foram citadas várias vezes a questão de treinamentos e capacitações. Vários servidores afirmaram que poderiam ser realizados treinamentos e capacitações com servidores novos, com servidores ativos que tenham interesse em conhecer mais sobre esses documentos, ou treinamento aos responsáveis pelo planejamento nos setores.

Após isso, os servidores foram questionados sobre a sua opinião quanto à discussão sobre o planejamento institucional da UFFS na comunidade universitária. 156 pessoas

(45,1%) afirmaram que o planejamento é pouco discutido com a comunidade, enquanto apenas 9 pessoas (2,6%) afirmaram que o planejamento é muito discutido, conforme apresentado:

Quadro 12 - Discussão sobre o planejamento institucional na comunidade acadêmica

Opção	Respostas	
Muito discutido	9	2.6%
Razoavelmente discutido	87	25.1%
Pouco discutido	156	45.1%
Não é discutido	38	11%
Não sei informar	56	16.2%

Fonte: Dados primários, 2016.

Por fim, quando questionados sobre a efetividade do planejamento institucional frente aos objetivos da UFFS, foram dadas cinco opções, e as respostas obtidas foram:

Quadro 13 - Opinião sobre a efetividade do planejamento institucional da UFFS

Opção	Respostas	
Está ajudando a universidade a encarar os desafios	91	26.3%
Está restringindo a busca por outras alternativas	26	7.5%
Está atrapalhando o desenvolvimento da instituição, pois burocratiza o serviço	34	9.8%
Está colaborando para o bom desenvolvimento para a instituição	70	20.2%
Não sei informar	125	36.1%

Fonte: Dados primários, 2016.

As respostas foram positivas, uma vez que 26,3% das pessoas afirmaram que o planejamento está ajudando a universidade a encarar os desafios, e 20,2% afirmaram que ele está colaborando para o bom desenvolvimento da instituição. Cabe destacar que 36,1% das pessoas optou pela opção “Não sei informar”.

Além dos dados do questionário, também foram obtidas informações através das entrevistas realizadas, as quais foram explanadas de maneira geral nas seções anteriores, porém, serão expostas a seguir no intuito de apresentar a visão dos entrevistados quanto a alguns temas abordados no questionário.

Assim, no que se refere aos envolvidos com o processo de construção do planejamento institucional, o Entrevistado 1 afirmou que a participação dos servidores deveria ser mais ampla, principalmente no sentido de entender o que é esse planejamento institucional, como foi constituído e porquê algumas coisas são postas no PDI na forma que são. Afirma acreditar que existe a possibilidade das pessoas participarem e se frustrarem por terem a expectativa de que poderiam ser planejadas coisas maiores. Ainda na opinião do entrevistado “a participação deveria ser ampla, mas logicamente é um trabalho complexo de ser feito, demora para ter os resultados, e talvez isso de alguma forma desestime a participação de alguns”.

O Entrevistado 3, por sua vez, afirma que:

de modo geral a comunidade acadêmica como um todo precisa se envolver cada vez mais, mas isso envolve uma série de questões que passam, antes e acima de tudo, pelo desenvolvimento de uma cultura de planejamento e de participação, o que constitui desafio constante não só da UFFS, mas de qualquer instituição, especialmente as públicas.

O Entrevistado 4 relata que houveram momentos fortes de participação da comunidade nas questões de planejamento, como por exemplo a participação em eventos como a COEPE e os seminários sobre a proposta de expansão da universidade. Então, segundo o entrevistado, a comunidade é chamada com frequência para participar desses momentos que o mesmo considera como sendo de planejamento.

Citou também espaços institucionais como o Conselho Estratégico Social (CES) e os conselhos comunitários, que são espaços de participação da comunidade, além do CONSUNI, do conselho de *campus* que todos os *campi* possuem e do conselho social (comunitário), instâncias onde se tem a participação de docentes, discentes, técnicos e outros. Assim, o entrevistado conclui “eles participam o tempo inteiro, e eu penso que participam menos do que poderiam, porque eles também têm um volume grande de atividades, mas eles têm espaço dentro da universidade para participar”.

Na opinião do Entrevistado 5 todos os servidores devem se envolver mais, pois da forma que é estabelecido o planejamento institucional atualmente:

quem dá o start para iniciar esse planejamento anual, é um setor dentro da instituição: está na hora de realizarmos o planejamento. Esse start dura dois meses, do momento de encaminhar documentação para que seja formalizado, devolvido, avaliado, reencaminhado ao setor, reavaliado ou reconstruído e devolvido, e aí formula a peça, e aí meio que morre.

O entrevistado citou, inclusive, que já foi abordado por pessoas de outros *campi* que disseram, não dessa forma, mas referindo-se a essa questão que “a gestão da UFFS parece que só lembra de nós, falando de planejamento, no momento de formalizar as ações, que nos cobram para que seja feitas as ações, mas depois passa o ano todo sem haver um retorno para a gente”. Assim, na visão do entrevistado, algumas pessoas nos *campi*, em especial gestores, se sentiam um pouco distantes daquilo que fora formalizado em determinado período por não ter mais contato, sendo esse contato apenas na hora de formalizar as ações e na hora de realizar o monitoramento.

Os entrevistados também foram questionados se existia alguma avaliação do planejamento institucional da UFFS. O Entrevistado 1 expõe que não existe uma ferramenta de avaliação do planejamento especificamente, mas que ele acaba sendo analisado na avaliação institucional realizado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UFFS, que para realização dessa avaliação da instituição são usadas as peças de planejamento, em especial o PDI e o PPA, para ver o atingimento das metas da universidade.

O Entrevistado 6 entende que as reuniões que são realizadas com a alta gestão da instituição são reuniões para avaliar o que a gestão conseguiu alcançar daquilo que foi definido.

Quando questionado sobre a existência de monitoramento quanto à satisfação da comunidade acadêmica com o planejamento, o Entrevistado 6 afirmou que nunca foi realizada uma avaliação, desenvolvido um instrumento avaliativo com a comunidade sobre o planejamento ou sobre seu desenvolvimento, porque a estrutura e sistemática do planejamento, segundo ele, foi definida pela própria comunidade, sendo que foi realizada uma avaliação interna sobre a estrutura do último PPA e que serão propostas, para o CONSUNI, sugestões de alteração. Ainda expõe que:

é muito complexo a gente fazer uma avaliação, por exemplo, com os 600 e poucos servidores que a universidade tem, vamos ouvir qual que é a impressão que cada um deles tem do desenvolvimento do planejamento, cada um conforme a sua realidade, o seu nível de conhecimento vai pontuar alguma coisa, mas a gente faz muito com as representações deles, que são as suas chefias (ENTREVISTADO 6).

Referente a esta questão, o Entrevistado 7 avaliou de forma mais ampla e afirmou que “em parte pode-se dizer que sim pois, nos *campi* há discussão ampla nos setores, na direção dos mesmos e nos Conselhos de *Campus* e Comunitário. Em nível de gestão da Universidade há acompanhamento através das reuniões administrativas, do CONSUNI, do CES e da CPA”,

assim como o Entrevistado 3, que afirmou que é produzido um relatório anual de atividades do *campus*, com base no Plano de Ações, que é apreciado pelo Conselho de *Campus*.

4.2.6 Caminhos para os possíveis problemas encontrados

O último objetivo específico desta pesquisa busca apontar caminhos para os possíveis problemas encontrados no planejamento institucional da UFFS a partir do desenvolvimento dos objetivos anteriores. Assim, identificou-se que já foram realizadas algumas alterações no planejamento institucional da UFFS, em especial no que se refere à estrutura do segundo PPA, como também foram identificadas algumas situações que podem ser melhoradas e que ainda não foram alteradas pela gestão.

As principais situações foram observadas no desenvolvimento do objetivo que buscava conhecer a percepção dos servidores quanto à efetividade do planejamento. A partir do questionário elaborado e aplicado aos servidores, foi possível perceber que a grande maioria dos respondentes conhece pouco o PDI e o PPA da Universidade, assim como verificou-se que maioria dos respondentes não participou ou não participa do processo de desenvolvimento do planejamento institucional da UFFS.

Outra situação observada foi que vários servidores afirmaram não saber como participar do processo de construção do planejamento, que este não foi muito divulgado e que não sabiam que haveria participação dos servidores. Um servidor apontou que não há a apresentação destes documentos para os novos servidores, e que mesmo que o servidor tome iniciativa de buscar tais documentos no *site* da instituição, eles não são facilmente localizados.

Nos primeiros anos da universidade, período em que os documentos estavam em desenvolvimento, aconteceram diversos eventos de planejamento na instituição, como a COEPE e os seminários de expansão da universidade, assim como foi realizada a divulgação de notícias no *site*, a exemplo da entrevista do antigo pró-reitor de planejamento. Com isso, percebe-se que a questão do planejamento era mais divulgada.

No entanto, com o crescimento da universidade, muitos servidores novos começaram a trabalhar na instituição e conforme dado obtido no questionário, muitos servidores ainda não estavam na instituição quando as peças PDI e PPA foram desenvolvidas e outros começaram a trabalhar recentemente e ainda não se ambientaram com todos os processos da universidade. Além disso, a maioria dos respondentes do questionário afirmou que o planejamento é pouco discutido com a comunidade acadêmica.

Ainda, nas entrevistas foi possível observar que alguns dos entrevistados entendem que a comunidade acadêmica poderia participar mais desse processo, mas em contrapartida, um dos entrevistados informou que certos processos da instituição precisam ser práticos e que a participação de muitas pessoas tornaria o processo moroso, e que cabe considerar que não é do interesse de todos os servidores participarem do desenvolvimento do planejamento.

Assim, um caminho que poderia ser tomado para ambientar novos servidores, e até mesmo servidores que estão há mais tempo na universidade, mas que possuem interesse em conhecer mais sobre o processo de planejamento institucional da UFFS foi sugerido pelos próprios servidores nas respostas dos questionários.

Vários servidores sugeriram nas respostas do questionário a realização de treinamentos, capacitações ou palestras sobre o planejamento. Esses treinamentos e capacitações poderiam ser realizados pela PROPLAN, setor responsável pelo planejamento institucional da universidade, onde poderiam ser apresentadas a legislação que vigora sobre o assunto, a metodologia de planejamento utilizada na universidade e as peças que já foram produzidas.

Esses treinamentos/capacitações/palestras poderiam ser realizados uma vez ao ano, sendo eventos curtos, objetivos e abertos a quem desejasse participar, com o intuito de que a comunidade acadêmica conhecesse o processo de planejamento da instituição, pois como observado pelo Entrevistado 4, a PROPLAN é responsável pelo planejamento, porém, o planejamento não é de um setor específico, mas sim da instituição, assim como envolve todas as pró-reitorias, secretarias especiais e *campi* no seu desenvolvimento.

No questionário os servidores também foram questionados sobre o melhor meio de divulgação do planejamento. Cabe aqui retomar a fala do Entrevistado 2, ao afirmar que as peças de planejamento da instituição não são peças de *marketing*, mas sim peças de uso.

Assim, para uma maior divulgação das peças de planejamento e até mesmo de como é realizado o seu desenvolvimento, levantou-se através do questionário que os melhores meios de divulgação são o *site* da universidade, o *e-mail* institucional, palestras e o informativo semanal. O *site* da universidade, conforme exposto na seção de Publicização do Planejamento Institucional, é meio mais utilizado para publicar as peças do planejamento. No entanto, as peças apenas são publicadas no *site*, sendo que não há nenhum informativo de que elas foram publicadas ou em que parte do *site* elas estão.

O *e-mail* institucional e o informativo semanal não vêm sendo utilizado para expor à comunidade acadêmica o andamento do planejamento, o que poderia ser utilizado e que traria uma boa visibilidade ao planejamento sem custo adicional a instituição, por se tratarem de

ferramentas institucionais. Quanto ao informativo semanal também se deve considerar o fato de que ele é encaminhado não apenas para os servidores, mas também para os discentes.

Divulgar mais o planejamento da universidade, suas etapas e as peças que se originam do seu desenvolvimento poderia reduzir a resistência que alguns servidores demonstraram ter com o planejamento, pois pode-se observar, através do questionário, que alguns servidores possuem resistência ao planejamento e não se dedicam muito em desenvolver o plano de ação e os monitoramentos por não terem resposta do que é feito com as informações que lhes são cobradas.

Outra questão observada através dos questionários foi que, quando questionados se participaram ou participam do processo de planejamento da universidade, em qualquer das suas etapas, alguns servidores afirmaram que a sobrecarga de trabalho os impede, muitas vezes, de participar mais ativamente do planejamento da universidade. Outro fator observado foi que 45,1% dos servidores que responderam o questionário afirmaram que o planejamento é pouco discutido com a comunidade acadêmica.

Nas entrevistas que foram realizadas foi possível obter a informação de que existem diversos espaços disponíveis para participação da comunidade na discussão do planejamento, como por exemplo, o CONSUNI e o conselho de *campus*, que são instâncias onde se tem a participação de docentes, discentes, técnicos e outros.

No entanto, a participação no CONSUNI, por exemplo, só se faz obrigatória aos seus membros, conforme dispõe o Regimento Interno do CONSUNI (UFFS, 2016k) onde diz que o comparecimento dos conselheiros do CONSUNI às respectivas sessões é obrigatório e tem precedência em relação a qualquer outra atividade universitária, sendo que para demais servidores que queiram participar das sessões, a ausência ao trabalho deve ser negociada com a chefia. Outro fator relacionado à participação no CONSUNI refere-se ao fato de que, nas sessões do conselho, os participantes que não forem conselheiros somente poderão fazer uso da palavra a critério do plenário (UFFS, 2016k). Desta forma, acredita-se que a participação nos conselhos não é tão efetiva como os entrevistados consideram.

Uma alternativa para essa limitação de participação nos conselhos, considerando a intenção de participação nos diálogos sobre o planejamento, sugere-se trabalhos mais intensos dos articuladores de planejamento que existem em cada pró-reitoria e das assessorias de planejamento existentes em cada *campus*, onde poderiam ser realizadas reuniões menos extensas e para falar apenas deste assunto, o que diferenciaria do CONSUNI, onde as sessões duram em média 4 horas e onde são debatidos inúmeros assuntos em cada sessão.

Além disso, quando se questionou a opinião dos servidores sobre o monitoramento das ações realizado na metade e no final do ano, e do preenchimento da situação dessas ações, 23,7% dos servidores responderam que as ações são acompanhadas durante o ano e seu status no monitoramento reflete a sua real situação, porém, 22% as ações não são acompanhadas durante o ano e seu *status* no monitoramento é informado apenas por questões burocráticas.

Neste sentido, no desenvolvimento do objetivo que buscava realizar um panorama das ações dos planos anuais referentes ao PPA 2012-2015, foi possível perceber que nos três anos analisados (2012, 2013 e 2014), muitas ações ficaram com a classificação “Em execução” ao final do ano, sendo que no ano de 2012 foram 39% das ações, em 2013, 45% e em 2014 35,4% das ações estavam classificadas como não executadas ou parcialmente executadas.

Neste caso os articuladores e as assessorias de planejamento também poderiam realizar um trabalho mais próximo aos servidores no sentido de incentivar o monitoramento e de serem instâncias a quem os servidores poderiam recorrer com mais facilidade e celeridade para sugerir mudanças na metodologia de desenvolvimento dos planos de ação e de monitoramento.

Por fim, observou-se que não é claro para muitos servidores da instituição que todas as informações que a PROPLAN solicita para os setores, como os planos de ação e o monitoramento das ações, não é uma questão burocrática imposta pela PROPLAN, mas sim, um trabalho organizado por este setor para cumprir exigências legais e para planejar a universidade como um todo. Acredita-se que, neste caso, cabe a PROPLAN informar mais os servidores sobre o planejamento, mesmo àqueles que não participarão diretamente do seu desenvolvimento.

4.2.7 Análise da coleta de dados

Esta seção busca realizar uma análise das informações já apresentadas nos itens anteriores, de modo a expor as percepções obtidas com o desenvolvimento dos objetivos específicos.

A princípio foi possível identificar que o desenvolvimento do planejamento institucional da universidade se deu de maneira gradual, desenvolvendo primeiramente peças de caráter essencial para a instituição, como o seu estatuto e PPI, para posteriormente, a partir de demandas internas desenvolver peças de planejamento específicas como a COEPE, PPA e PA bem como o PDI, peça de caráter obrigatório, para em 2013 institucionalizar seu planejamento através de resolução própria.

Com os dados obtidos através das entrevistas foi possível identificar que a Universidade buscou tornar o processo de desenvolvimento da maioria das peças do planejamento um procedimento democrático, envolvendo a comunidade. Isso se observa através dos registros sobre a COEPE, evento que teve grande divulgação e participação da comunidade e sobre o PDI, sendo que foram realizadas audiências públicas onde eram disponibilizados documentos nos quais as pessoas poderiam encaminhar sugestões para a composição da peça.

Além desses fatores, também é possível identificar o caráter democrático do desenvolvimento do planejamento através de registros sobre o PA, onde foi dada autonomia para que a gestão dos setores entrasse em contato com os servidores e os envolvem nas discussões do planejamento; sobre as reuniões que eram realizadas especificamente para divulgação e explicação do planejamento; bem como sobre os servidores que foram instruídos em cada pró-reitoria e em cada *campus* para trabalharem como articuladores do planejamento.

Observou-se também que nos primeiros anos da universidade, a comunidade, tanto discentes, docentes, técnicos-administrativos e comunidade externa, estavam sobremaneira motivados e interessados em “colocar a instituição para funcionar”, desenvolver procedimentos, métodos, documentos, bem como o planejamento. Infere-se, no entanto, que o planejamento foi sendo deixado de lado pelos servidores devido a diversos motivos.

Entende-se que alguns motivos que podem ter acarretado isso foram: a instituição se desenvolveu e os servidores se voltaram às suas tarefas; houve a entrada de muitos servidores novos, que não participaram do processo de desenvolvimento do planejamento e por não conhecerem este processo não se envolvem; as informações passaram a ficar concentradas na gestão, tanto pelo fato de serem discutidas apenas em reuniões colegiadas, e não mais em reuniões específicas de planejamento como ocorria no começo, bem como pela falta de retorno aos setores/servidores sobre as informações que são encaminhadas à PROPLAN – ações e seu monitoramento, em especial.

Outra situação que foi possível observar é que, para os demais setores o planejamento não é uma atividade contínua, mas sim uma atividade realizada durante períodos curtos e específicos do ano – planejamento das ações orçamentárias, não orçamentárias e monitoramento, sendo atividades que só acontecem através do *start* dado pela PROPLAN.

No que tange ao monitoramento das ações, percebeu-se que a PROPLAN entende esta como uma atividade de extrema importância, porém, através do questionário verificou-se que existem falhas no que se refere ao planejamento e acompanhamento das ações por parte dos

setores. Foram encontrados, nos 3 anos analisados, 2012, 2013 e 2014, muitas ações que permaneceram em execução ao final do ano.

Através da realização do panorama das ações não é possível compreender o motivo pelo qual tantas ações permanecem nesta situação: se as ações são planejadas com prazo maior de um ano, o que não estaria correto considerando que os planos são anuais; se as ações não são acompanhadas e os servidores as classificam como em execução; se houveram problemas que acabaram por interferir na execução destas ações, ou por outros motivos.

Verificou-se também, que muitos servidores entendem o processo de planejamento da instituição, no modo como vem sendo desenvolvido, apenas como uma atividade burocrática, sem dar assim a sua devida importância. Infere-se, neste sentido, que de maneira geral as pessoas não se envolvem com o que não conhecem e/ou não entendem, logo, as pessoas não possuem interesse ou não dão o crédito merecido ao planejamento por não conhecerem, o que foi possível identificar a partir da análise das respostas dos questionários.

Neste sentido, a partir dos questionários ficou clara a falta de compartilhamento de informações sobre planejamento da instituição com os servidores. Isso pode ser verificado nos questionários, onde foram mencionadas questões como a falta de divulgação do planejamento e falta de conhecimento sobre como participar do desenvolvimento das peças, bem como muitas servidores informaram que participam do desenvolvimento das peças em decorrência do cargo que ocupam dentro da instituição ou por terem sido designadas.

No entanto, pela visão da maioria dos entrevistados a instituição não possui problemas com a divulgação do planejamento, uma vez que todas as peças consideradas públicas estão disponíveis e que a instituição não tem sido cobrada a respeito disso. De maneira geral, identificou-se que as peças de planejamento são, atualmente, publicadas no *site* da instituição e apresentadas em reuniões da alta gestão.

Outro ponto divergente entre as informações obtidas com os questionários com as obtidas nas entrevistas é que diversos servidores afirmam não possuir espaços para participar do processo de desenvolvimento do planejamento, enquanto os entrevistados afirmam que existem sim diversos espaços disponíveis para participação dos servidores no planejamento. Cabe destacar, porém, que os entrevistados concordam que poderia haver mais participação da comunidade acadêmica no desenvolvimento das peças, em especial os servidores.

Nesta perspectiva, entende-se que falta divulgação do planejamento da instituição, porém, não apenas por parte da PROPLAN como também por parte das chefias superiores dos setores, que participam das principais reuniões colegiadas da instituição, como as sessões do CONSUNI, onde é discutida a aprovação do PDI e PPA, por exemplo. Entende-se que o

planejamento é atividade de responsabilidade da PROPLAN, mas que as chefias superiores atuam como disseminadores das informações gerenciais da instituição aos setores, devendo atuar assim como incentivadores do planejamento dentro dos setores onde nem sempre a PROPLAN é capaz de alcançar.

Identificou-se que existe uma grande dificuldade na tomada de decisões dentro da universidade em decorrência da pluralidade de pensamento que existe dentro da instituição, mas principalmente pelo fato das decisões serem tomadas de forma colegiada. Esse formato de tomada de decisão gera grande influência no desenvolvimento do planejamento, que já é por si só um processo complexo, gerando atrasos no seu desenvolvimento.

Outra questão observada diz respeito ao planejamento estratégico e, infere-se que a universidade não faz uso deste. Por mais que a temporalidade do PDI possa o caracterizar como planejamento estratégico, entende-se que este documento traz estratégias definidas para a instituição, mas não pode ser visto como planejamento estratégico. É possível concluir que a UFFS não possui este tipo de planejamento, pois não realiza as análises de pontos fortes e fracos internos e de ameaças e oportunidades externas, bem como a análise SWOT. O que se pode afirmar é que a instituição possui estratégias de atuação, as quais norteiam o seu desenvolvimento, porém, não possui planejamento estratégico por este se tratar de um processo mais complexo e que envolve diversos fatores além da definição de estratégias.

No que se refere ao planejamento tático e operacional pode-se inferir que o PPA pode ser compreendido como tático, uma vez que traduz os objetivos gerais da instituição em objetivos específicos de uma unidade da organização, e o PA pode ser visto como planejamento operacional por identificar procedimentos e processos específicos de curto prazo.

Compreende-se que a instituição não está preparada para desenvolver um planejamento estratégico, visto que ainda precisa aprimorar os processos de planejamento correntes. Deve adquirir experiência, em especial, quanto ao desenvolvimento dos planejamentos anuais para que este seja de fato realizado no ano anterior ao de sua execução.

A opinião dos servidores entrevistados quanto à aplicação de planejamento estratégico na instituição difere, sendo que alguns entendem que isso traria benefícios a instituição, tornando o planejamento mais consistente, enquanto percebe-se na fala de outros entrevistados que não há interesse no desenvolvimento de planejamento estratégico na universidade.

Entende-se que a universidade, sendo uma autarquia federal, que tem seus recursos financeiros provenientes da união e não de clientes individuais, acaba gerando uma falsa

sensação de ausência de “competitividade” direta pelo recurso do cliente. No entanto, justamente essa questão de ter o orçamento delimitado pelo governo, exige da instituição a capacidade de adaptar seu planejamento para ser capaz de manter o funcionamento da universidade com os recursos disponíveis.

Também foi possível identificar que a instituição não desenvolveu, até o momento, um instrumento de avaliação para verificar a percepção dos servidores sobre o planejamento institucional da UFFS, por se entender que o planejamento foi construído pela própria comunidade, o que demonstra ser uma visão limitada considerando o desenvolvimento da instituição desde o período de criação das peças até a data de hoje e a entrada de muitos servidores, bem como a saída de outros. O que tem sido feito de avaliação parte das chefias superiores, em especial nas reuniões da alta gestão, que são consideradas como reuniões para avaliar o que a instituição conseguiu alcançar.

É compreensível que, tendo em vista que a universidade possui 1383 servidores, não é possível levar em consideração a opinião de todos esses servidores no desenvolvimento do planejamento, pois cada servidor, na sua realidade, terá uma visão diferente a respeito deste processo. Porém, pode-se afirmar que não se deve simplesmente desconsiderar a opinião dessas pessoas, por serem estes os indivíduos que fazem com que a instituição funcione, bem como são estas pessoas que, em tese, desenvolvem as ações anuais e executam o planejamento da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Instituições Federais de Ensino Superior, conforme apresenta a teoria, enfrentam inúmeras dificuldades no que se refere à sua gestão, uma que vez possuem características específicas se comparadas a instituições empresariais, como também a instituições de ensino superior privadas.

As IFES constituem-se como uma das principais fontes de criação, sistematização e difusão do conhecimento acumulado pelas civilizações de todo o mundo, atingindo ao longo do tempo um grau de complexidade jamais alcançado por outro tipo de organização. São conhecidas por possuir objetivos ambíguos e difusos, natureza política, usuários com necessidades individualizadas e sensibilidade a fatores externos, profissionais que tendem a não acatar ordens superiores, que costumam exigir maior autonomia no exercício de suas atividades, como também possuem uma estrutura fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados.

Estão inseridas em um contexto de grandes mudanças e de incertezas nos campos econômico, político, social, educacional e tecnológico, o que exige dessas organizações maior agilidade e capacidade de resposta às demandas externas e melhor desempenho como condição para sobrevivência. Deparam-se com a escassez de recursos e a rigidez da estrutura administrativa, e a autonomia administrativa dos gestores é muito restrita, pois não podem demitir, contratar ou promover servidores, nem remanejar verbas orçamentárias, o que dificulta ações voltadas à racionalização dos recursos.

Assim, o que vem sendo feito para aprimorar e reduzir as dificuldades encontradas na gestão das IFES é a implantação e adaptação de técnicas de gestão administrativa já utilizadas com sucesso por organizações privadas, a exemplo do planejamento, que vem sendo implantado e adaptado às condições das universidades federais. No entanto, existem algumas ferramentas de planejamento as quais as universidades são obrigadas por lei a desenvolverem, como é o caso do PDI, instituído pela LDB e regulamentado pelo SINAES (SILVA, 2013). Além disso, as IFES também são obrigadas a apresentarem como executarão durante o ano o recurso financeiro a elas repassado pelo MEC.

Considerando tais fatores este trabalho buscou realizar uma análise do planejamento institucional da UFFS, o qual está constituído pelas ferramentas: PDI, PPA e PA. Assim, o primeiro objetivo específico buscou identificar a concepção do planejamento institucional da UFFS. Para o desenvolvimento deste objetivo foram realizadas entrevistas com um grupo

composto por 7 servidores da Universidade, os quais participaram do processo de construção do planejamento e/ou que participam atualmente do desenvolvimento das peças do planejamento.

A partir das informações obtidas nas entrevistas foi possível identificar que existem diversas peças consideradas de planejamento dentro da instituição, sendo o planejamento da Universidade Federal da Mesorregião Fronteira Mercosul, o estatuto da universidade, o Projeto Pedagógico Institucional e o documento originado a partir da COEPE, além das peças oficiais do planejamento, definidas pela Resolução nº 5/2013 – CONSUNI/CA. Com isso, infere-se que o primeiro objetivo específico deste trabalho foi alcançado.

O segundo objetivo específico deste trabalho consistia em verificar a constituição atual do planejamento institucional da UFFS. Assim, com base na Resolução nº 5/2013 do CONSUNI/CA, foram analisados os documentos: PDI, PPA e PA. Para o desenvolvimento deste objetivo foram utilizadas informações obtidas através das entrevistas, consultados as próprias peças do planejamento institucional bem como outros documentos fornecidos pela universidade especificamente para este trabalho, como os manuais dos planos plurianuais.

A partir dessas informações foi desenvolvido o item 4.2.2 - Constituição atual do processo de planejamento, que apresenta, em separado, as características de cada uma das peças do planejamento institucional da Universidade, compreendo assim o alcance do objetivo definido.

O terceiro objetivo específico deste trabalho buscava identificar como se deu a publicização do planejamento institucional da UFFS. Para isso, também foram utilizadas informações obtidas através das entrevistas. Assim, o planejamento institucional da UFFS foi, de modo geral, publicado no *site* da instituição e debatido constantemente em reuniões de planejamento, administrativas e demais reuniões colegiadas.

Já, o quarto objetivo desta pesquisa buscou realizar um panorama das ações planejadas nos planejamentos anuais de 2012, 2013 e 2014. Foi possível verificar que a universidade realiza o monitoramento das ações e a avaliação dos planejamentos anuais, bem como se identificou que muitas ações planejadas encontravam-se em execução ao final do ano, quando já deveriam ter sido executadas. A partir dessas informações, considera-se que o terceiro e quarto objetivos específicos foram alcançados.

O quinto objetivo buscava verificar a percepção dos servidores quanto à efetividade do planejamento institucional da universidade. Para a realização deste objetivo, foi desenvolvido um questionário eletrônico encaminhado a todos os servidores da instituição. As informações obtidas através deste questionário são apresentadas na 4.2.5 - Percepção dos servidores quanto à

efetividade do planejamento, determinando assim o alcance deste objetivo. Em tempo, destaca-se que foram obtidos diversos apontamentos negativos a respeito do planejamento institucional da universidade, em especial no que tange ao compartilhamento de informações sobre o mesmo (divulgação, esclarecimentos).

Com o sexto objetivo, que consistia em apontar caminhos para os possíveis problemas encontrados, foram elencadas sugestões que visam solucionar ou reduzir situações consideradas como problemas que foram encontradas a partir do desenvolvimento dos demais objetivos, em especial o objetivo que buscou verificar a percepção dos servidores quanto ao planejamento.

Compreende-se, por fim, a respeito do planejamento da UFFS, que quando se está em uma universidade em implantação tudo é muito difícil, uma vez que tudo está sendo feito pela primeira vez. Na UFFS, segundo o Entrevistado 2, os esforços se voltaram inicialmente a executar orçamento, conseguir construir peças e ter um amadurecimento tanto das pessoas da comunidade acadêmica quanto das equipes. O entrevistado compreende que um planejamento mais alinhado se conquista com o tempo.

Por fim, considerando as informações apresentadas sobre o desenvolvimento deste trabalho, orientando-se pelos objetivos específicos, conclui-se que o objetivo geral de “Analisar o planejamento institucional da UFFS” foi alcançado.

5.1 LIMITAÇÕES

Foram encontradas poucas limitações na realização deste estudo, sendo que a universidade, neste caso específico à PROPLAN, mostrou-se receptiva ao trabalho realizado fornecendo diversos documentos internos que contribuíram significativamente para o desenvolvimento deste. Além disso, os entrevistados também foram receptivos e auxiliaram de maneira grandiosa com as respostas fornecidas, e a universidade não criou imperativos, auxiliando, inclusive, na divulgação do questionário aos servidores.

Uma das limitações encontradas foi que, muitos dos documentos internos fornecidos pela PROPLAN aparentavam não estar finalizados, e poucos possuíam explicação dos processos que são realizados. No entanto, destaca-se que a principal limitação encontrada foi a falta de conhecimento específico da graduanda no que se refere aos procedimentos quanto ao orçamento, sendo procedimentos relativamente complexos e que interferem fortemente no planejamento institucional. Porém, cabe destacar que estas limitações não impossibilitaram a realização da pesquisa.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa buscou verificar a visão de diversos segmentos da comunidade acadêmica quanto ao planejamento institucional, buscando verificar desde a sua concepção até o processo atual.

Assim, como recomendações para trabalhos futuros, sugere-se uma pesquisa específica sobre os planos de ação, buscando analisar as etapas de desenvolvimento dos planos e sua avaliação, mas em especial, a etapa de monitoramento, tendo em vista que esta é a peça de planejamento que mais envolve a participação dos servidores da universidade, e que se mostrou, através da realização do panorama das ações e da análise do questionário, um processo que precisa ser aprimorado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Roberto de. Coletânea planejamento e orçamento governamental: volume 1: a experiência brasileira em planejamento econômico - uma síntese histórica. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/807>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. In: MENDES, Judas T. Grassi (Org.). **Coletânea Gestão Empresarial**. Curitiba: Gazeta do Povo, 1998, p. 27 – 38. Disponível em: <http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/1-Gestao_Empresarial-FAE.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2015.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8028/6804>> . Acesso em: 05 out. 2015.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 6. ed. - Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERTERO, Carlos Osmar. Planejamento Empresarial numa Época de Incerteza. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 67-72, Dec. 1980. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n4/v20n4a07.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292 p.

_____. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 mai. 2006. Seção 1, p. 6.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833.

_____. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 13 out. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Plano Plurianual 2008-2011: projeto de lei**. Brasília: MP, 2007. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/spi-1/ppa-1/2008/081015_ppa_2008_mespres.pdf>. Acesso em: 01 set. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **O que é planejamento governamental?** Brasília: MP, 2015. Disponível em:

<<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/planejamento-governamental/visao-geral/o-que-e-acute-planejamento-governamental>>. Acesso em: 01 set. 2015.

CARDOSO JR, José Celso. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o estado**. BRASÍLIA: IPEA, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1446>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

CARDOSO, Wille Muriel. **O impacto do Plano de Desenvolvimento Institucional na profissionalização das instituições privadas de ensino superior**. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

CASTANHEIRA, Nelson Pereira. **Estatística aplicada a todos os níveis**. 4 ed. Curitiba: Ibpx, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE SOUZA, Antônio Ricardo. As trajetórias do planejamento governamental no Brasil: meio século de experiências na administração pública. **Revista do Serviço Público**, v. 55, n. 4, p. 5-29, 2004. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/254/259>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

DE TONI, Jackson. Em busca do planejamento governamental do século XXI. In: REPETTO, Fabian [et al.]. **Reflexões para Ibero-América: planejamento estratégico**. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/712/Reflex%C3%B5es%20para%20Ibero-Am%C3%A9rica%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Os Rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XXI: 2001: Salvador) Anais...** Salvador: Faculdade de Tecnologia e Ciências, 2001.

FALQUETO, Júnia Maria Zandonade. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília**. 2012. 192 p. DISSERTAÇÃO (Mestrado em Administração Pública) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2012.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 02 nov. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KICH, Juliane I. Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. 331 p. TESE (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Florianópolis, 2002.

MEYER JR. Victor. **Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras**. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, 2005. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/236/222>>. Acesso em: 01 out. 2015.

MINAYO, Maria. C. S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, Maria. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 09-29.

MISOCZKY, Maria Ceci Araújo; GUEDES, Paulo. **Planejamento e Programação na Administração Pública**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

PARES, Ariel; VALLE, Beatrice. A retomada do planejamento governamental no Brasil e seus desafios. In: GIACOMINI, James; PAGNUSSAT, José L (Org.). **Planejamento e orçamento governamental; coletânea**. Brasília: ENAP, 2006, v. 1. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/1/808>>. Acesso em: 03 set. 2015

PAULA, Maria de Fátima de. A formação universitária no Brasil: concepções e influências. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 14, n. 1, p. 71-84, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n1/a05v14n1.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2015.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no *balanced scorecard***. 2000. 304 p. TESE (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2000.

PRODANOV, Cleber C. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

REBELO, Luiza Maria Bessa. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades:** a perspectiva da teoria da complexidade. 2004. 278 p. TESE (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Florianópolis, 2004.

RISSI, Maurício. **Estudo comparativo do processo de construção e legitimação do Planejamento Institucional entre a Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade Técnica de Lisboa.** 2010. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

SANTOS, Fernando Soares dos. **Financiamento público das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES:** um estudo da Universidade de Brasília – UnB. 2013. 69 p. DISSERTAÇÃO (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Economia, Brasília, 2013.

SANTOS, Rita de Cássia Leal Fonseca dos. **Orçamento Público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. 152p.

SERVILHA et al., Valdemar (Coord). **Planejamento estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior:** proposta de processo participativo. FORPLAD – FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO, 1995.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras.** 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SOBRAL, Filipe. PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA et al., Janice Aparecida Janissek de. **Concepções de universidade no Brasil:** uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. Revista de Gestão Universitária da América Latina - GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 216-233, Edição Especial, 2013.

UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul. **Res. 5/2013-CONSUNI/CA:** Estabelece as normas, diretrizes e metodologia para o planejamento institucional da UFFS. Chapecó, 2013. Disponível em: <http://uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1077&Itemid=1908&site=consuni>. Acesso em: 03 ago. 2015.

_____. **Definição do Plano de Ação é a primeira etapa do Planejamento Institucional da UFFS.** Chapecó, 2011. Disponível em: <http://uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=791:definicao-do-plano-de-acao-e-a-primeira-etapa-do-planejamento-institucional-da-uffs&catid=37:noticiasinstitucional>. Acesso em: 01 abr. 2016.

_____. **Versão Preliminar do Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2012-2016.** Chapecó, 2012. Disponível em: <http://uffs.edu.br/images/proplan/PDI/Verso_PDI_para_Consuni_-_30-08-2013.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2015.

_____. **Estatuto da Universidade Federal da Fronteira Sul.** Chapecó, 2015. Disponível em: <<http://www.uffs.edu.br/images/CIS/estatuto%20da%20uffs%20-%20aprovado%20consuni%20e%20mec.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

_____. **Manual do Plano de Ação 2015.** Chapecó, 2014. Documento solicitado especificamente para este trabalho. Recebido em: 25 fev. 2016.

_____. **Site Institucional.** Disponível em: <<http://uffs.edu.br/index.php>>. Acesso em: 20 jan. 2016a.

_____. **Regimento Geral da Universidade Federal da Fronteira Sul.** Chapecó, 2016. Disponível em: <[http://www.uffs.edu.br/images/CIS/REGIMENTO%20GERAL%20da%20UFFS%20-%20Res.%203-2016-CONSUNI%20\(1.03.2016\).pdf](http://www.uffs.edu.br/images/CIS/REGIMENTO%20GERAL%20da%20UFFS%20-%20Res.%203-2016-CONSUNI%20(1.03.2016).pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2016b.

_____. **Manual do Plano Plurianual.** Documento solicitado especificamente para este trabalho. Recebido em: 25 fev. 2016c.

_____. **Planejamentos Anuais PPA 2012-2015.** Disponível em: <http://uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1295&Itemid=1178&site=proplan>. Acesso em: 22 fev. 2016d.

_____. **Relatório Avaliação – Ações 2012.** Documento solicitado especificamente para este trabalho. Recebido em: 25 fev. 2016e.

_____. **Avaliação Ações 2013.** Documento solicitado especificamente para este trabalho. Recebido em: 25 fev. 2016f.

_____. **Avaliação 2014.** Documento solicitado especificamente para este trabalho. Recebido em: 25 fev. 2016g.

_____. **Plano Plurianual 2016-2019.** Documento solicitado especificamente para este trabalho. Recebido em: 25 mar. 2016h.

_____. **Plano de Ação 2016.** Documento solicitado especificamente para este trabalho. Recebido em: 25 mar. 2016i.

_____. **Cargos ocupados e vagos.** Disponível em:
<http://uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=611&Itemid=2229&site=dgp>. Acesso em: 01 abr. 2016j.

_____. **Regimento Interno do Conselho Universitário.** Chapecó, 2016. Disponível em:
<http://uffs.edu.br/images/soc/REGIMENTO_INTERNO_do_CONSUNI_aprovado_em_14.04.2016.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2016k.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA: Análise do planejamento institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul.

- 1) Como se originou o processo de planejamento institucional da UFFS?
- 2) Quando e como foram realizados os primeiros trabalhos de desenvolvimento do planejamento institucional da UFFS?
- 3) Quais são os motivos que justificam a escolha das peças (PDI, PPA e PA) que compõem o planejamento da UFFS?
- 4) Que metodologia foi utilizada para desenvolver as peças de planejamento?
- 5) Houve participação da comunidade acadêmica no desenvolvimento do planejamento institucional? Se sim, qual foi o meio de participação?
- 6) O PPA abrange os anos de 2012 a 2015 e o PDI de 2012 a 2016. Neste sentido, como foram orientadas as atividades de desenvolvimento da instituição nos anos de 2010 e 2011 sem a existência do planejamento?
- 7) Como foram divulgadas as primeiras peças do planejamento institucional da UFFS à comunidade acadêmica?
- 8) Na sua opinião, esta é uma boa forma de divulgar as peças? Se não, como você acha que devem ser divulgados os resultados do planejamento para a comunidade acadêmica?
- 9) Existe algum tipo de avaliação do planejamento institucional? Se sim, como é realizado?
- 10) Existe um monitoramento quanto à satisfação da comunidade acadêmica com o planejamento?
- 11) Com que frequência e em que situações, na sua unidade, se discute sobre o planejamento institucional (sobre o desenvolvimento, monitoramento das ações, problemas, entre outros)?
- 12) Fora da sua unidade, com quem e com que frequência você, ou alguém dessa unidade, discute sobre o planejamento institucional?
- 13) Em sua opinião, quem você acha que deve se envolver mais com o processo de construção do planejamento institucional?

Questões feitas apenas para os envolvidos diretamente no desenvolvimento dos novos documentos:

14) Considerando que o PPA era até o ano de 2015, e o PDI até este ano, já se possui uma metodologia de desenvolvimento das próximas peças de planejamento?

Se sim:

- 15) Como é esta metodologia?
- 16) Quem serão os envolvidos (cargo) nesse processo de desenvolvimento?
- 17) Quais foram os aprendizados incorporados no novo processo de planejamento?
- 18) Quais são as expectativas com o novo processo de planejamento?

APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

Pesquisa: "Análise do Planejamento Institucional da UFFS"

Prezado servidor(a), você está convidado(a) a participar da pesquisa “Análise do Planejamento Institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul”.

Eu, Talita Frozza, discente do curso de Bacharelado em Administração da UFFS (*Campus* Chapecó), estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão de curso cujo título é "Análise do planejamento institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul", sob a orientação do Prof. Me. Humberto Tonani Tosta.

Este trabalho tem como objetivo principal identificar a concepção do planejamento institucional da UFFS e sua publicização, buscando também conhecer a percepção dos servidores quanto à efetividade do planejamento.

Trata-se de um questionário composto por 11 questões, cujos dados não serão tratados de forma individual. Asseguro que as informações obtidas serão utilizadas unicamente para fins deste trabalho de conclusão de curso, garantidas a confidencialidade e privacidade das informações por você prestadas.

Este questionário não busca avaliar você, servidor, bem como não pretende avaliar a sua chefia ou sua relação com este, mas sim, busca analisar a efetividade do processo de planejamento e conhecer qual a sua percepção quanto ao planejamento institucional da UFFS.

O questionário estará disponível até o dia 13 de maio de 2016.

Desde já agradeço a sua colaboração!

Talita Frozza

Discente do curso de Bacharelado em Administração da UFFS (*Campus* Chapecó)

E-mail: talita.frozza@hotmail.com

Caso tenha interesse em participar da pesquisa, favor assinalar o campo “Estou ciente e desejo participar”. Caso não queira fazer parte do referido estudo, favor assinalar o campo “Não desejo participar”.

Estou ciente e desejo participar

Não desejo participar

Em observância à Resolução nº 5/2013 do CONSUNI/CA, o planejamento institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul é composto pelos seguintes instrumentos: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Plurianual (PPA) e Planejamento Anual (PA). O PDI possui vigência de 5 anos, sendo que o PDI da UFFS foi desenvolvido para abranger os anos de 2012 a 2016. O PPA é desenvolvido para um período de 4 anos, sendo que o primeiro PPA da UFFS teve sua vigência encerrada ano passado, estando vigente de 2012 a 2015. O PA, por sua vez, é um documento produzido anualmente.

Sou servidor Docente

Sou servidor Técnico-Administrativo

1 - Você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFFS?

Desconheço totalmente

Conheço pouco

Conheço razoavelmente

Conheço bem

2 - Você conhece o Plano Plurianual (PPA) 2012-2015 da UFFS?

- Desconheço totalmente
- Conheço pouco
- Conheço razoavelmente
- Conheço bem

3 - Quando você começou a trabalhar na UFFS, as peças PDI e PPA (2012-2015) estavam:

- Ambas finalizadas
- Apenas uma delas estava finalizada
- Ambas em desenvolvimento
- Apenas uma delas estava em desenvolvimento
- Nenhuma havia sido iniciada
- Não sei informar
- Outro: _____

4 - Você participou/participa do processo de construção de alguma das peças do planejamento institucional (PDI, PPA, PA), em qualquer etapa*?

*Opinando através dos fóruns e assembleias, no desenvolvimento do plano de ação do setor, nas reuniões de planejamento que ocorrem duas vezes ao ano, entre outros.

- Sim
- Não

Caso a resposta tenha sido “SIM”, marque a alternativa que melhor explica o porquê da sua participação:

Se nenhuma das alternativas corresponder ao motivo, preencha no campo “Outro”.

- Participei/participo por vontade própria, por entender que o planejamento da instituição é algo de extrema importância
- Participei/participo por vontade própria, mas não vejo o planejamento como algo tão relevante para a instituição
- Participei/participo porque fui designado pela minha chefia
- Participei/participo em decorrência do meu cargo dentro da instituição
- Outro: _____

Caso a resposta tenha sido “NÃO”, marque a alternativa que melhor explica o porquê da não participação:

Se nenhuma das alternativas corresponder ao motivo, preencha no campo “Outro”.

- Foi aberto espaço para participação, mas não tive interesse em participar
- Gostaria, mas não foi aberto espaço para participação
- Gostaria, foi aberto espaço para participação, mas não consegui por motivos de trabalho
- Outros servidores do meu setor estão designados para participar
- Outro: _____

5 - Você se sente motivado a seguir o que foi planejado para a instituição, tanto no PDI quanto no PPA e nos planos anuais?

- Sim. Participei do processo de desenvolvimento do planejamento, entendo o porquê das decisões tomadas e me sinto motivado
- Sim. Não participei do processo de desenvolvimento do planejamento, mas entendo o porquê das decisões tomadas e me sinto motivado
- Não. Participei do processo de desenvolvimento do planejamento, mas discordo de decisões tomadas e não me sinto motivado a seguir o que foi planejado

() Não. Não participei do processo de desenvolvimento do planejamento, não entendo o porquê das decisões tomadas e isso me desmotiva a seguir o que foi planejado

() Não sei informar

() Outro: _____

6 - No que se refere ao desenvolvimento dos planos de ação do seu setor, você entende que as ações são planejadas:

() Visando o alcance de objetivos maiores definidos no PPA

() Apenas por questões burocráticas (exigência de criação de ações)

() Visando apenas o interesse do meu setor

() Não sei informar

() Outro: _____

7 - No que se refere ao monitoramento das ações realizado na metade e no final do ano e do preenchimento da situação das ações, na sua opinião:

() As ações são acompanhadas durante o ano e seu status no monitoramento reflete a sua real situação

() As ações não são acompanhadas durante o ano, mas seu status no monitoramento reflete a sua real situação

() As ações não são acompanhadas durante o ano e seu status no monitoramento é informado apenas por questões burocráticas

() Não sei informar

() Outro: _____

8 - Em sua opinião, quais os meios mais eficazes para divulgação do planejamento institucional da UFFS para a comunidade acadêmica?

[] E-mails

[] Informativo semanal da UFFS

[] *Site* institucional

[] Panfletos distribuídos na universidade

[] Palestras

[] Não sei informar

[] Outro: _____

9 - Em sua opinião, você acha que a discussão sobre o planejamento institucional da UFFS na comunidade universitária é:

() Muito discutido

() Razoavelmente discutido

() Pouco discutido

() Não é discutido

() Não sei informar

10 - Em relação à efetividade do planejamento institucional frente aos objetivos da UFFS, você entende que:

() Está ajudando a universidade a encarar os desafios

() Está restringindo a busca por outras alternativas

() Está atrapalhando o desenvolvimento da instituição, pois burocratiza o serviço

() Está colaborando para o bom desenvolvimento para a instituição

() Não sei informar