

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**JOSÉ AUGUSTO CISNE NETO**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFMA:**  
a participação dos colaboradores na elaboração do instrumento gerencial  
universitário

São Luís  
2014

**JOSÉ AUGUSTO CISNE NETO**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFMA:**

a participação dos colaboradores na elaboração do instrumento gerencial  
universitário

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade Federal  
do Maranhão (UFMA), como requisito  
para obtenção do Grau de Bacharel.

**Orientador:** Prof. Msc. Ricardo Luiz  
Casella Dugaich.

São Luís

2014

Cisne Neto, José Augusto

Plano de desenvolvimento institucional da Ufma: a participação dos colaboradores na elaboração do instrumento gerencial universitário / Jose Augusto Cisne Neto. – São Luis, 2014.

54 f.

Orientador: Prof. Msc. Ricardo Luiz Casella Dugaich

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão- Curso de Administração, 2014.

1. Planejamento estratégico 2. Planejamento institucional 3. Ufma I.  
Título

CDU 658:378

**JOSÉ AUGUSTO CISNE NETO**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFMA:**

a participação dos colaboradores na elaboração do instrumento gerencial  
universitário

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade Federal  
do Maranhão (UFMA), como requisito  
para obtenção do Grau de Bacharel.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Msc. Ricardo Luiz Casella Dugaich (Orientador)**

Mestre em Administração de Empresas  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof.<sup>a</sup> Msc. Vilma Moraes Heluy**

Mestra em Economia  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins**

Doutor em Informática na Educação  
Universidade Federal do Maranhão

Ao criador dos céus e da terra, Deus, pelo maravilhoso milagre da vida, a minha mãe, Carmem, ao meu pai, Carlos, ao meu irmão, Cisne, e a minha companheira, Lara, por todo amor, alegria e apoio compartilhados.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Universidade Federal do Maranhão, a todos os professores e técnico-administrativos do curso de administração da UFMA, ao meu orientador, Professor Ricardo Dugaich, à Professora Vilma, coordenadora do curso de Administração, ao Professor Ademir, a todos (as) amigos (as) encontrados (as) nessa breve jornada desse curso, e a todos os professores e técnico-administrativos da Universidade que contribuíram para que essa pesquisa lograsse êxito.

Confia ao SENHOR as tuas obras, e os  
teus desígnios serão estabelecidos.  
(Provérbios 16:3).

## RESUMO

Este trabalho objetivou medir a participação dos colaboradores da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da referida universidade, bem como apresentar o processo de elaboração do plano. Adotou-se a pesquisa descritiva como metodologia e, também, o estudo de caso. A análise de dados permitiu constatar que o PDI foi elaborado por uma comissão designada pelo reitor, e que mais da metade da amostra desconheciam o referido objeto. Observou-se, também, um hiato entre o envolvimento dos técnico-administrativos e gestores. Também percebeu-se que os técnico-administrativos estão aperfeiçoados em maior percentual em relação à ciência da gestão, ademais que participação deles nos órgãos deliberativos é bastante reduzida em detrimento dos gestores. Portanto, concluiu-se que os gestores estão mais envolvidos com a formulação do PDI, e que a divulgação PDI, o desconhecimento dos colaboradores em face do plano e a participação dos técnico-administrativos em órgãos deliberativos são fatores críticos.

**Palavras-chave:** Plano de Desenvolvimento Institucional. Participação. Administração - UFMA.

## **ABSTRACT**

This study aimed to measure the participation of employees of the Federal University of Maranhão (UFMA) in the preparation of the Institutional Development Plan (IDP) of that university, and present the plan preparation process. Adopted the descriptive research as a methodology and also the case study. Data analysis it was established that more than half of the sample unaware of said object. There was also a gap between the involvement of technical administrators and managers. Also allowed to realize that the technical and administrative is perfected in highest percentage in relation to the science of management, in addition to their participation in decision-making bodies is quite low at the expense of managers. Therefore, it is concluded that managers are more involved with the formulation of the IDP and the IDP disclosure, the lack of plan face in employees and the involvement of the technical and administrative in deliberative bodies are critical.

**Key words:** Institutional Development Plan. Participation. Administration - UFMA.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Fases do planejamento estratégico</b> .....	18
<b>Figura 2 - Níveis do ambiente da empresa</b> .....	19
<b>Figura 3 - Processo de planejamento estratégico</b> .....	20
<b>Figura 4 - Processo de planejamento estratégico universitário</b> Erro! Indicador não definido.	
<b>Figura 5 - Organograma simplificado da UFMA</b> .....	32
<b>Gráfico 1 - Docentes efetivos 3º grau por Título 11/2014</b> .....	34
<b>Gráfico 2 - Técnico-administrativo por titulação: 2014</b> .....	34
<b>Gráfico 3 - Você é?</b> .....	38
<b>Gráfico 4 - Onde você exerce suas atividades laborais?</b> .....	39
<b>Gráfico 5 - Tempo de trabalho X PDI</b> .....	39
<b>Gráfico 6 - Você conhece o PDI da UFMA (situado na página da universidade)?</b> .....	40
<b>Gráfico 7 - Caso não conheça o PDI, me faça entender qual motivo o levou a não conhecer?</b> .....	40
<b>Gráfico 8 - Você x PDI</b> .....	41
<b>Gráfico 9 - Você participou nos últimos cinco anos de algum curso de capacitação, aperfeiçoamento o superior, relacionado à ciência da gestão?.....</b>	41
<b>Gráfico 10 - Você x Aperfeiçoamento</b> .....	42
<b>Gráfico 11 - Você x Órgão deliberativo</b> .....	43
<b>Gráfico 12 - Grau de envolvimento dos colaboradores do setor na formulação do PDI, sob a perspectiva dos gestores</b> .....	43
<b>Gráfico 13 - Grau de envolvimento dos colaboradores do setor na formulação do PDI, sob a perspectiva dos técnico-administrativos</b> .....	44
<b>Gráfico 14 - Grau de envolvimento dos colaboradores do setor na formulação do PDI, sob a perspectiva total da amostra</b> .....	44
<b>Gráfico 15 - Participação dos gestores, em órgãos deliberativos, por unidade</b>	45
<b>Gráfico 16 - Conhecimento dos gestores sobre o processo de elaboração do PDI, por unidade</b> .....	45
<b>Gráfico 17 - Você acha a definição da missão e objetivos da UFMA reflete os interesses da comunidade acadêmica?</b> .....	47

<b>Quadro 1 - As dimensões do PDI.....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 2 - Desafios, impactos e instrumentos de apoio.....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 3 - Desafios, impactos e instrumentos de apoio (continuação) .....</b>	<b>31</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Quantitativo geral dos docentes e técnico-administrativo por Campus: 2014.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 2 - Órgão deliberativo x Elaboração .....</b>	<b>46</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Orientações estratégicas</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Metodologia de elaboração do planejamento estratégico</b> .....	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)</b> .....	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>GESTÃO PARTICIPATIVA NAS IES</b> .....	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA</b> .....	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>35</b>
<b>6.1</b>	<b>Métodos e meios técnicos de investigação</b> .....	<b>35</b>
<b>6.2</b>	<b>Universo e amostra</b> .....	<b>35</b>
<b>6.3</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	<b>36</b>
<b>6.4</b>	<b>Análise de dados</b> .....	<b>37</b>
<b>6.5</b>	<b>Apresentação dos dados</b> .....	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>49</b>
	<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>52</b>
	<b>ANEXO B - AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA</b> ...	<b>53</b>
	<b>ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO</b> .....	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A educação pública de nível superior no Brasil exerce, dentre outros aspectos, um papel de suma importância na capacitação de pessoas para atuarem no mercado de trabalho e na produção do conhecimento científico. As universidades federais sofreram grandes transformações nos últimos anos.

Essas mudanças imprimiram a persecução de melhores resultados e a eficiência dessas organizações na utilização dos recursos públicos. Isso exigiu dos gestores públicos decisões mais assertivas. O planejamento institucional, nesse contexto, torna-se imperioso para fugir do imprevisto, alcançar os objetivos almejados e projetar seu futuro (MARA; MELO, 2005 apud MIZAEL, 2012).

Aliado a essa mudança de paradigma, Siqueira (2013, p. 21) salienta que “A globalização da economia e a reestruturação dos processos produtivos, com a incorporação de novas tecnologias, têm sido apontadas como causas da necessidade de aumento do grau de competitividade das empresas.”

Contemporaneamente, instituições brasileiras, públicas e privadas, de ensino superior, devido exigência legal, possuem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento gerencial e de avaliação. No que tange à prática da formulação deste plano em instituições privadas de ensino superior, pesquisa de Cardoso (2006) apud (SILVA, 2013) indica “[...] que a participação dos membros no PDI é baixa ou inexistente.” (SILVA, 2013, p. 75).

Nesta seara, os teóricos afirmam que a efetiva implementação do planejamento estratégico numa organização depende da exitosa formulação dele, para que o mesmo possua legitimidade e efetividade. Afirmam, do mesmo modo, que o sucesso na construção do PDI vincula-se precipuamente à participação de todos os atores organizacionais da comunidade acadêmica: alunos, docentes e técnico-administrativos (CARDOSO, 2006; MURIEL, 2006 apud SILVA, 2013).

Diante disso, propõe-se responder a seguinte indagação: qual a participação dos colaboradores da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) na elaboração do PDI? Esta problemática se desdobra nos seguintes objetivos específicos: Apresentar o processo de elaboração do PDI da UFMA; Medir o envolvimento dos colaboradores da UFMA em face da elaboração do PDI.

A importância dessa pesquisa destaca-se pela sua relevância científica, prática e social. Consoante Gil (2014, p. 35), “[...] um problema será relevante em

termos científicos à medida que conduzir à obtenção de novos conhecimentos.” Destarte, constatou-se por meio de pesquisa bibliográfica e exploratória que análises e estudos sobre o PDI já haviam sido realizados em outras universidades federais ou privadas, em pequena quantidade, através de artigos científicos, teses e dissertações; entretanto conclui-se que, ainda, não havia sido pesquisado na UFMA, dentro desse recorte, estudo de caso semelhante.

Em se tratando da relevância prática, esta repousa *nos benefícios que podem decorrer de sua solução*. Assim, espera-se que os resultados possam beneficiar a instituição pesquisada com informações valiosas sobre o envolvimento dos pesquisados em seus três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional, subsidiando a atualização do atual PDI e/ou formulação do plano do próximo quinquênio. Ademais, espera-se que esse estudo contribua para futuras pesquisas (GIL, 2014).

A relevância social de um problema, por sua vez, é marcada, evidentemente, de acordo com Gil (2014, p. 35), “[...] pelos valores de quem a julga [...]”. Dessa maneira, delimitou-se o problema em razão da observação participante natural, que ocorre quando o pesquisador compõe o grupo pesquisado - na qualidade de técnico-administrativo - pelo “[...] qual se chega ao conhecimento de vida de um grupo a partir do interior dele mesmo [...]” (GIL, 2014, p. 103).

Optou-se pela escolha do problema sobredito, além dos motivos supracitados, em razão das condições de oportunidade de pesquisa concedidas pela instituição, materializadas pelo acesso facilitado à população em tela e prévio consentimento para divulgação de todos os resultados da pesquisa (GIL, 2014).

Para tanto, adotou-se a pesquisa descritiva, definida por Gil (2014, p. 28), como aquela que “[...] tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou relações entre variáveis.”

Quanto ao procedimento técnico, utilizou-se o estudo de caso, “[...] caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos.” (GIL, 2014, p. 58).

O arcabouço do trabalho é formado pelo capítulo introdutório que principia a temática, apresentando o problema e objetivos, além de justificar a pesquisa; o segundo capítulo disserta sobre o planejamento estratégico, em duas seções: orientações estratégicas e metodologia de elaboração do planejamento estratégico;

o terceiro capítulo trata sobre o planejamento institucional nas universidades federais, com uma seção: PDI; o quarto discursa sobre a descrição do campo de pesquisa; o quinto apresentando a metodologia, o sexto com resultados da pesquisa e, o último, com a Conclusão.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Administração é uma ciência relativamente jovem e consubstanciou-se como tal após a revolução industrial, momento em que a evolução tecnológica aliada ao processo produtivo revelou grande impacto nas empresas e nas relações de trabalho (CHIAVENATO, 2011).

Em uma das escolas da administração, chamada escola neoclássica, resgatou-se de maneira atualizada o processo administrativo. Dessarte, “De um modo geral, aceita-se hoje o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador. Essas quatro funções básicas [...] constituem o processo administrativo.” (CHIAVENATO, 2011, p. 158).

Dentro desse contexto de evolução da administração, o planejamento estratégico ganhou destaque por ser um instrumento que pensa a empresa em relação ao ambiente externo, suas oportunidades e ameaças, dando suporte metodológico para decisões mais coerentes (OLIVEIRA, 2013).

Assim, é consensual, entre Bethlen (2009), Chiavenato (2011) e Oliveira (2013), o entendimento de que o planejamento estratégico deva estar aliado à visão de sistemas, a partir de entradas, saídas, processamento e retroalimentação.

Entendida esta relação fundamental do planejamento estratégico com o ambiente externo, que, inclusive, é um ponto nodal entre estes autores, cabe destacar a divergência de posições deles no que tange o início do processo de formulação do planejamento estratégico. Chiavenato (2011) profere que este se inicie com a definição dos objetivos organizacionais. Não obstante, Oliveira (2013) afirma que tal processo deve ser iniciado com o diagnóstico estratégico, apresentado pontos fortes e fracos, na ambiência externa, e ameaças e oportunidades no ambiente externo, e, a partir disso, definir como será o negócio.

Levando em conta o porte da empresa, a sua fase de desenvolvimento, os gestores e colaboradores, é conveniente optar ora por uma, ora por outra, de acordo com o caso concreto, conforme os próprios autores ressaltam.

De acordo com Oliveira (2013, p. 17), “O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção de cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação [...]”.

É importante salientar que apesar de o planejamento estratégico ser geralmente tratado pela cúpula da organização, para o alcance dos seus objetivos, o planejamento, além de ser bem formulado, também precisa ser adequadamente compreendido. Nesse sentido, Oliveira (2013) apregoa essa consolidação de entendimento das orientações estratégicas por todos os colaboradores como um dos resultados mais importantes.

Depois de formulado o planejamento, destaca-se que este será executado por outras pessoas. Então, a compreensão cabal dos colaboradores acerca do que foi formulado influenciará na qualidade da implementação.

Portanto, como foi exposto, o planejamento estratégico é instrumento metodológico de gestão, de valor substancial para qualquer empresa, logo que as organizações prezam pelo princípio contábil da continuidade. Por isso, torna-se fundamental saber onde se está, aonde chegar e como chegar.

## **2.1 Orientações estratégicas**

De acordo com Gabarro (1973 apud WOOD; ROBERTSON, 1997 apud CABRAL; SILVA JÚNIOR, 2006, p. 173), a orientação estratégica é definida como “[...] as percepções administrativas específicas, predisposições, tendências, motivações e desejos que precedem e guiam o planejamento estratégico e o processo de desenvolvimento, e, por fim, a direção da organização.”

Alicerçado neste conceito, a orientação estratégica é algo que se inicia pela percepção que antecede o planejamento estratégico e que culmina no processo de desenvolvimento e direção da empresa. Nesse sentido, Oliveira (2013) destaca cada um dos elementos norteadores do planejamento estratégico, como: a missão, visão, valores, objetivos e estratégias, que em análise referem-se à direção da empresa.

Este mesmo autor define, assim, a primeira: “Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.” (OLIVEIRA, 2013, p. 13). Nesse entendimento, constata-se que ela não deve ser elaborada despreocupadamente como um elemento inexpressivo no resultado final do plano, pois expressa, na verdade, a matriz organizacional, a essência, a qual deverá responder questões básicas, de maneira clara, como ramo de atividade do negócio e para quê ela existirá (OLIVEIRA, 2013).

Problemas decorrentes da falta de conhecimento da missão pelos colaboradores são alertados, desse modo, por Costa (2004) ao afirmar que muitos indivíduos das organizações por desconhecerem a missão e a natureza da empresa tomam decisões pautadas por objetivos secundários ou imediatistas.

Em se tratando da visão, há uma convergência conceitual entre Quigley (1993), Collins e Porras (1993) e Hart (1994), citados por Oliveira (2013) culminando no futuro desejado pela empresa. Todavia, Harx e Majluf (1984, apud OLIVEIRA, 2013) são mais abrangentes ao destacar na definição elementos como essência, natureza, estrutura e objetivos da organização.

Destarte, Kanter (1977 apud OLIVEIRA, 2013, p. 14) frisou “[...] que os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada têm elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa.”, evidenciando três requisitos importantes que a missão deve possuir: a clareza, a coerência e a sustentação. A clareza permite que um grande público a entenda; A coerência deve haver não só na visão, mas em todo escopo do planejamento estratégico; A sustentação diz respeito ao suporte necessário para ratificar as outras duas.

No que diz respeito aos valores, estes “[...] representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as principais decisões.” (OLIVEIRA, 2013, p. 68). Costa (2004) traduz bem valores e princípios em uma interessante analogia, comparando aquele às paredes internas e externas de um prédio e este às colunas dele, demonstrando que ambos são importantes, mas em grau e natureza distintos (OLIVEIRA, 2013).

Os objetivos, por sua vez, consoante Oliveira (2013), são as situações ou resultados que se esperam alcançar em um dado momento. Segundo ele, os objetivos podem ser gerais ou específicos. Aqueles se referem a pretensões mais genéricas, enquanto este constituem-se em aspirações setoriais, intermediárias, locais.

Por fim, a estratégia possui inúmeras definições, porém, a priori, coloca-se o entendimento de Oliveira (2013, p. 191) que ensina que a estratégia é:

[...] um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

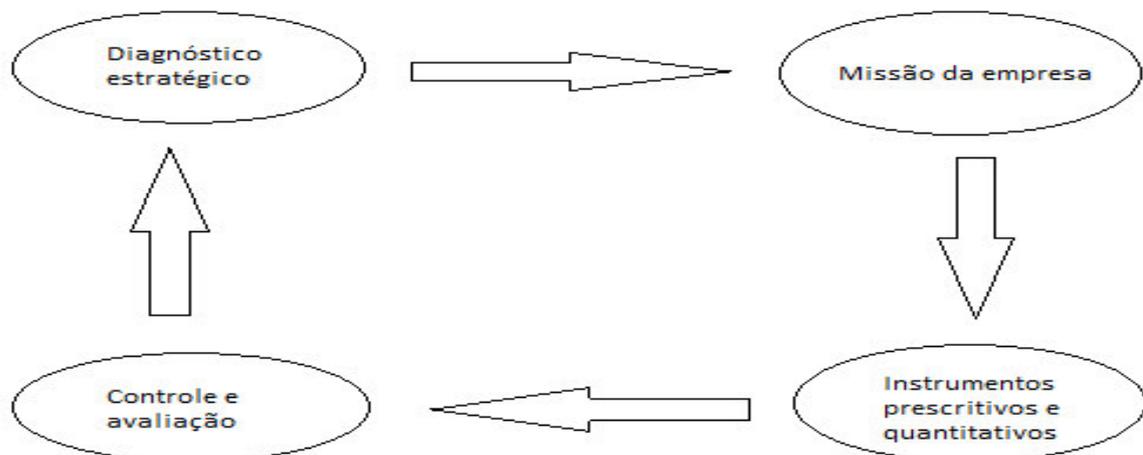
Entende-se que a estratégia é o meio elaborado através do qual busca-se alcançar os alvos pretendidos.

## 2.2 Metodologia de elaboração do planejamento estratégico

A metodologia de elaboração do planejamento estratégico é encontrada de distintas formas, na literatura. Em algumas, altera-se a ordem de determinadas etapas, noutras, acrescenta-se algum detalhe, mas observa-se que, essencialmente, zela-se pela manutenção de algumas estruturas que podem ser percebidas em muitos teóricos. Opta-se, nesta seção, por expor sinteticamente a metodologia desenvolvida pelo famigerado Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, professor e consultor de empresas.

O esquema seguinte sistematiza, na visão de Oliveira (2013), a formulação do planejamento estratégico em quatro fases: o diagnóstico estratégico, a missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e o controle e avaliação (Figura 1).

**Figura 1 – Fases do planejamento estratégico**



**Fonte:** OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 42. Adaptado

A primeira fase, consoante Oliveira (2013), desenvolve-se nas seguintes subfases: identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes. Na figura abaixo o mesmo autor apresenta, ainda, um delineamento da análise do ambiente externo em duas esferas com seus respectivos níveis de influências: indireto e direto (Figura 2).

**Figura 2 – Níveis do ambiente da empresa**



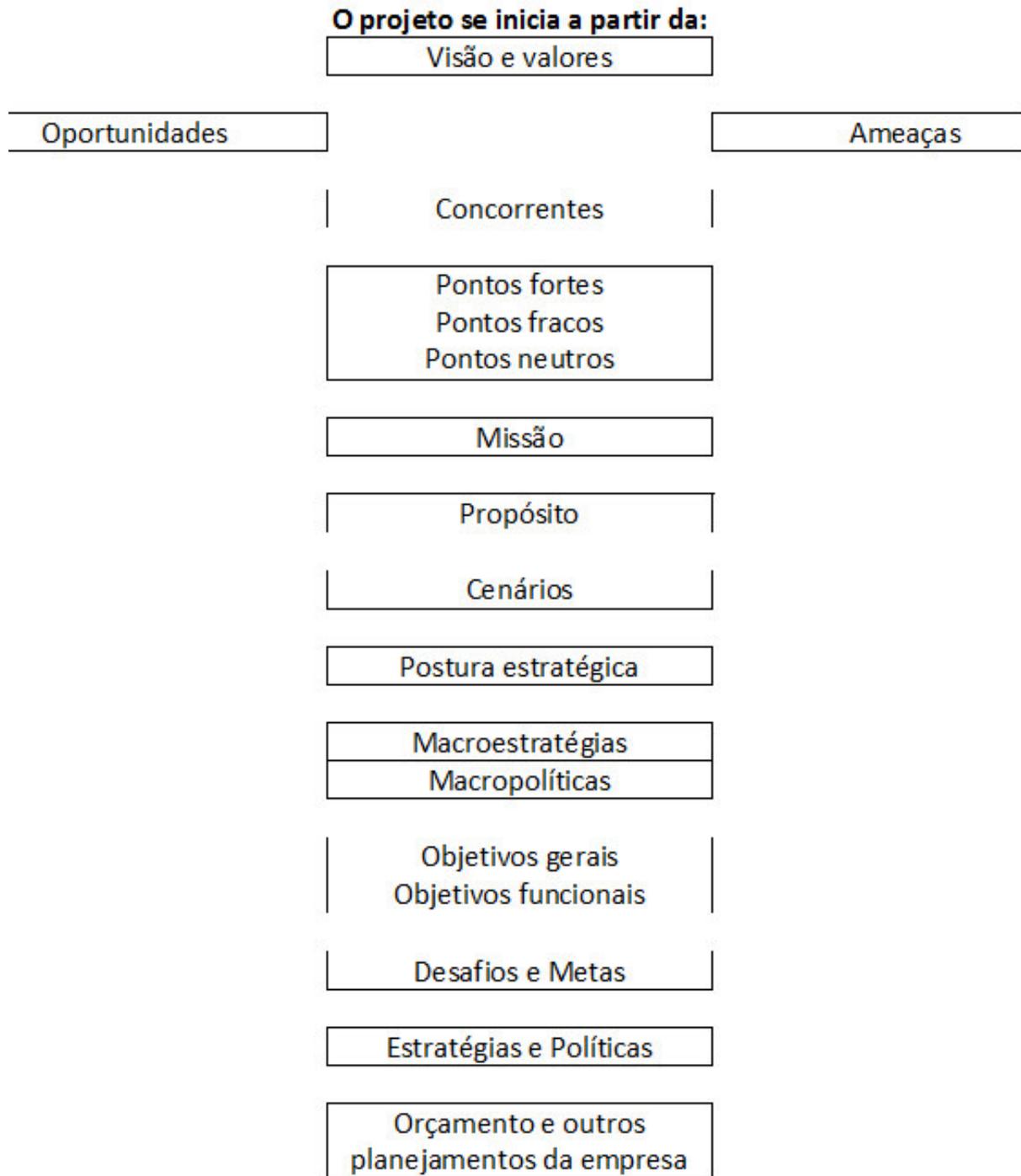
Na fase denominada Missão da empresa, ainda em relação ao autor, há o estabelecimento da missão estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debates de cenários, o estabelecimento da postura estratégica e o estabelecimento das macroestratégias e das macropolíticas.

Na terceira fase, Oliveira (2013) leciona que deve haver o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, estabelecimento de estratégias e políticas, estabelecimento de projetos e planos de ação.

De acordo com Oliveira (2013), a última fase denominada de controle e avaliação é fase responsável pelo acompanhamento daquilo que fora planejado com os resultados obtidos. Este controle pode ser realizado pelos indicadores de desempenho, pela avaliação dos profissionais, análise dos desvios dos objetivos, ações corretivas e novas ideias para retroalimentação do processo. Ele salienta que o controle e avaliação é um processo que deve ser realizado concomitantemente e a posteriori, para que inconformidades possam ser percebidas mais rapidamente.

Nesta última figura, Oliveira (2013) apresenta o processo de planejamento estratégico, salientando que tal processo deve sempre ser adaptado de acordo com as especificidades de cada empresa (Figura 3).

**Figura 3 – Processo de planejamento estratégico**



**Fonte:** Oliveira (2013, p. 57, adaptado).

### 3 PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Planejar é uma ação indispensável para a continuidade das empresas, quer sejam públicas ou privadas, e para seu desenvolvimento, conforme Fathi e Wilson (2009 apud SILVA, 2013, p. 75) “[...] explicam que como qualquer empresa, as universidades também devem utilizar o planejamento estratégico, por ser fundamental para que as instituições cresçam e prosperem.”

A utilização do planejamento, portanto, faz-se necessária às universidades haja vista a escassez dos recursos e a variabilidade presente no ambiente interno e externo. Nesta direção, é o que frisa, abaixo, o autor:

[...] entende que as universidades são levadas a participar do processo de planejamento estratégico por uma variedade de forças, que incluem o aumento da demanda por educação superior, possibilidades de diminuição de repasse de recursos do governo e mudanças no perfil dos estudantes (LERNER, 1999 apud SILVA, 2013, p. 75).

Porém, “[...] as universidades, como os demais órgãos públicos brasileiros, historicamente não estão habituados com a atividade de planejamento, sendo setores sensíveis a políticas de governos e situação dos mercados.” (SILVA, 2013, p. 26).

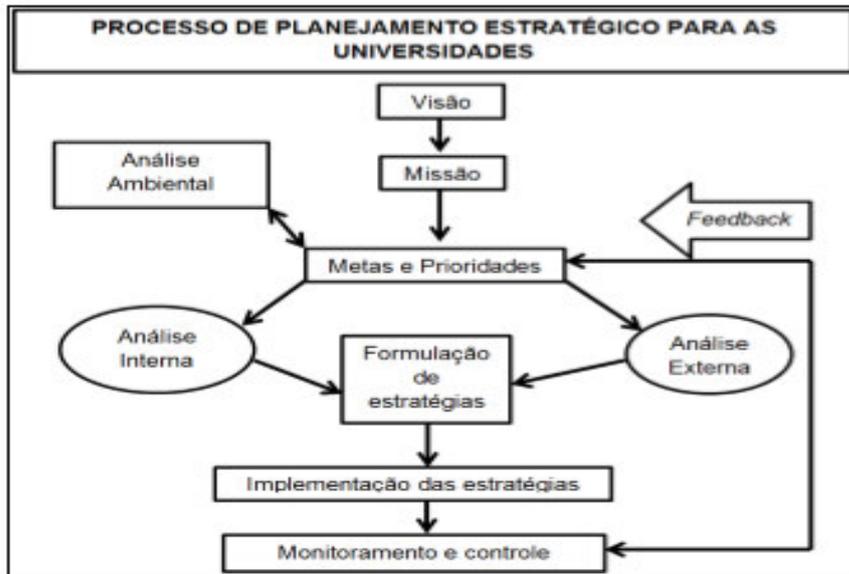
Algumas barreiras peculiares no planejamento universitário, como um distanciamento de muitos gestores universitários da *ciência da gestão* e uma rotina de trabalho dividida entre a gestão e a docência dificulta a atividade de planejamento, consoante explica Braga (2005 apud FRANCISCO, 2012, p. 88, grifos do autor):

Segundo a mentalidade de mantenedores e dirigentes ainda é pouco afeita aos avanços da “ciência da gestão”, uma vez que, diferentemente de outros setores da economia, boa parcela dos dirigentes educacionais não teve formação em gestão e nem a prática mercadológica que seus cargos a exige. Terceiro, as tarefas rotineiras e operacionais do dia-a-dia de uma instituição de ensino costumam ser tão envolventes que os gestores educacionais ocupam quase todo o seu tempo “apagando incêndios” ou cumprindo rituais burocráticos, restando pouquíssimo tempo para planejar o futuro da empresa.

Além do supracitado, o planejamento, em sentido amplo, quer seja estratégico, quer seja de desenvolvimento institucional, não é acolhido, como parte basilar da gestão acadêmica para grande parte das Instituições de Ensino Superior (IES), carecendo de mais participação da comunidade acadêmica em sua organização, bem como necessitado ser acreditado como peça própria capaz de trazer melhores resultados (ARAUJO, 1996 apud MIZAEL, 2012).

Apesar dos obstáculos organizacionais e burocráticos à formulação e implementação do planejamento estratégico, Fathi e Wilson (2009) e Lerner (1999) citados por Silva (2013) crêem que isto seja possível no contexto universitário, através do modelo, abaixo:

**Figura 4 – Processo de planejamento estratégico universitário**



**Fonte:** SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras.** 2103. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013. p. 78 Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101072/316808.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 ago. 2014.

Percebe-se que este Processo de Planejamento Estratégico Universitário, adaptado de Fathi e Wilson, contempla alguns aspectos abordados no modelo desenvolvido por Oliveira (2013), entretanto observa-se que o fluxo das etapas ocorre de maneira distinta, sinalizando a peculiaridade da gestão universitária e a inclinação metodológica do autor.

A formalização do planejamento universitário nas instituições brasileiras, realidade recente, por meio do PDI, ocorreu em detrimento da promulgação da Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o qual determinou a elaboração deste plano, entre outras obrigações. (DE MELLO et al., 2013)

### 3.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Esta seção elucidará indagações básicas, mas, oportunas, sobre o PDI, como por exemplo: O que é? Quando começou sua utilização? Como deve ser elaborado? Para que serve esta ferramenta do ponto de vista legal e administrativo? Como ocorre a elaboração no cotidiano da gestão universitária? Se o PDI é um planejamento estratégico? Para isso, as respostas a estes questionamentos serão oriundas das normas legais atinentes ao tema e de estudos que tratam especificamente deste assunto, obtidos por meio de levantamento no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e nos repositórios de teses e dissertações das universidades brasileiras.

De acordo com o Ministério da Educação e Cultura (MEC) (BRASIL, 2007 apud SILVA, 2013, p. 70) o PDI é definido como o:

[...] documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Nesta acepção, objetivada pela norma legal, percebe-se um destaque para a caracterização institucional e definição de diretrizes básicas, não se ressaltando tanto a relevância do planejamento futuro – mais um cunho avaliativo -, salvo na última linha - “[...] que pretende desenvolver.” (BRASIL, 2007 apud SILVA, 2013, p. 70).

Para Muriel (2006, p. 61 apud SILVA, 2013, p. 71), por sua vez, ressaltando-se a importância nas orientações estratégicas e no fortalecimento institucional, entende o conceito de PDI de uma forma mais proativa:

[...] como o próprio nome já diz, é um plano, uma programação para que a Instituição de Ensino possa crescer ou fortalecer-se em sua atuação, de acordo com sua missão institucional, objetivos, estratégias e planos de ação que envolve não apenas o setor administrativo, mas também o setor acadêmico. O PDI visa desenvolver a Instituição.

As origens do PDI estão vinculadas a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (BRASIL, 1996), quando no seu artigo nono, incisos VIII e IX, determina que (DE MELLO et al, 2013):

Art. 9º A União incumbir-se-á de:  
VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;

IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino. (BRASIL, 1996).

Neste mandamento legal, Silva (2013) nota que o aspecto avaliativo é realçado, ao atrelar o resultado do desempenho das instituições às autorizações, reconhecimento, credenciamento, supervisão e avaliação contínua dos cursos e estabelecimentos.

Visando-se a concretização destes dois incisos do artigo nono da LDB, houve posteriormente a edição da Lei n. 10.861/2004, que estabelece o SINAES (DE MELLO et al., 2013 apud BRASIL, 2004):

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes: I–a missão e o plano de desenvolvimento institucional.

Em relação à elaboração deste objeto, o MEC definiu um modelo para nortear a produção do planejamento, devendo a instituição de ensino superior abordar os seguintes eixos temáticos, podendo ainda incrementá-los e incluir outros, devendo o PDI vigorar por cinco anos (BRASIL, 2007 apud DE MELLO, 2013, p. 7):

### Quadro 1 – As dimensões do PDI

<b>PERFIL INSTITUCIONAL</b>	
Perfil Institucional	Breve Histórico da IES; Inserção Regional; Missão; Finalidades; Objetivos e Metas; Área (s); Perfil Institucional de atuação acadêmica; Responsabilidade Social da IES; Políticas de Ensino; e Políticas de Extensão e Pesquisa.
<b>GESTÃO INSTITUCIONAL</b>	
Organização Administrativa	Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico; Órgãos Colegiados: atribuições, competências e composição; Órgãos de apoio às atividades acadêmicas; Autonomia da IES em relação à Mantenedora; Relações e parcerias com comunidade, instituições e empresas.
Organização e Gestão de Pessoal	Corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho; Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI; Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão.
Políticas de Atendimento aos Discentes	Formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas); Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psicopedagógico); Organização estudantil (Espaço para participação e convivência estudantil); Acompanhamento dos egressos.
<b>ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA</b>	
Organização Didático-Pedagógica	Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de: Perfil do egresso; seleção de conteúdos; princípios metodológicos; processo de avaliação; práticas pedagógicas inovadoras; políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares; políticas e práticas de Educação à Distância.
Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e a Distância)	atividades complementares; políticas e práticas de Educação à Distância. As Instituições, ressalvada a modalidade de ensino a distância, deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos, incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir: Graduação; Sequenciais; Programas Especiais de Formação Pedagógica; Pós-Graduação (lato sensu); Pós-Graduação (stricto sensu); Programas de Extensão; e Programas de Pesquisa.
Infraestrutura	Infraestrutura física; Infraestrutura acadêmica; Adequação da infraestrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais; Estratégias e meios para comunicação interna e externa; e Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.
Aspectos Financeiros e Orçamentários	Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI: Estratégia de gestão econômico-financeira; Planos de investimentos; e Previsão orçamentária e cronograma de execução (05 anos).
Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional	Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Planejamento e Gestão; Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES; e Formas de utilização dos resultados das avaliações.
Anexos	Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI. Nota: Os projetos dos cursos aqui elencados, para os quais está sendo solicitada autorização de funcionamento, embora integrando o PDI, deverão constituir arquivos específicos anexados em local apropriado, nas Pastas Eletrônicas da Instituição, no sistema SAPIEnS/MEC.

**Fonte:** DE MELLO, Junior et al. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional de Instituições de Ensino Superior Participantes da Associação de Universidades Grupo Montevideo – AUG. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL [on-line]**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 1-22, dez. 2013. Edição especial. p. 7 Disponível em: <<http://redalyc.org/articulo.oa?id=319329765002>>. Acesso em: 16 set. 2014. Adaptado.

Além de seguir, evidentemente, as orientações desse modelo, o sucesso na construção do PDI, consoante (CARDOSO, 2006; MURIEL, 2006 apud SILVA,

2013) depende precipuamente da participação de todos os atores organizacionais da comunidade acadêmica.

Depreende-se dessa afirmação a relevância da gestão participativa na elaboração do instrumento gerencial universitário envolvendo as perspectivas das diversas culturas organizacionais – alunos, docentes e técnicos, contribuindo para a persecução de plano aproximando da realidade interna, ganhando, além disso, respaldo perante esses grupos.

Em relação à razão de ser, utiliza-se o PDI, do ponto de vista legal, para o credenciamento de novas IES e para autorização de novos cursos. Por meio dessa finalidade, demonstrou-se, quando da edição da lei, uma preocupação do Governo com a abertura de novas instituições de ensino e ampliação delas, sendo benéfico para a garantia da qualidade das instituições de ensino, pois as obriga à formulação do planejamento universitário (MURIEL, 2006 apud SILVA, 2013).

Dessa forma, a princípio, visava-se, a partir da confecção obrigatória do Plano, um maior controle do crescente número de cursos e instituições de ensino pelo MEC. Não obstante, logo após o nascimento da norma no âmbito jurídico, passou-se a enxergá-la além da finalidade burocrática, como instrumento de gestão. Por isso, permitiu-se a elaboração do referido PDI de forma mais flexível, facultando-se a alteração anual do plano, com a devida realização de protocolo (CARDOSO, 2006 apud SILVA, 2013).

No que tange à prática da formulação do PDI, pesquisa de Cardoso (2006), em instituições privadas de ensino superior, indica “[...] que (1) a participação dos membros no PDI é baixa ou inexistente; (2) o plano não é integrado em suas dimensões e nos três níveis; e (3) não há periodicidade constante em sua atualização.” (CARDOSO, 2006 apud SILVA, 2013, p.75).

A partir disso, nota-se que a formação do PDI em IES privadas atravessa obstáculos. Outrossim, as IFES, especialmente, enfrentam determinados desafios, como a necessidade de capacitação dos gestores e equipes, o que ocasiona impacto, inobstante possível de ser solucionado, conforme esquema sistematizado por Mizael (2012, p. 58):

**Quadro 2 - Desafios, impactos e instrumentos de apoio**

DESAFIOS	IMPACTOS	INSTRUMENTOS DE APOIO
<b>Profissionalização e equipe capacitada para o cargo de gestão</b>	Segundo Marra e Melo (2005) é constante a prática da ingerência do dia a dia pelos gestores nas universidades. A falta de gestores capacitados contribui para uma administração de “combate a incêndios”. Para Amaral (2009, p. 5) algumas habilidades são requeridas dos gestores como: iniciativa; criatividade; flexibilidade; capacidade de geração de novas ideias e de identificação de novas oportunidades de aplicação do conhecimento e geração de soluções inéditas; organização, mobilização e envolvimento de parceiros e servidores; compartilhamento de expectativas; e desenvolvimento de competências das equipes de trabalho com foco na missão institucional.	A capacitação e o treinamento de gestores e líderes. Para Alday (2000) tanto planejar quanto projetar o futuro exige pessoas capacitadas e líderes que dominem ambas as práticas.

**Fonte:** MIZAEL, G. A. **Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais.** 2012. 128 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012. p. 58. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/handle/1/301>>. Acesso em: 2 set. 2014.

Analisando-se, de maneira comparativa, o PDI e o planejamento estratégico, Silva (2013, p. 70) afirma que:

O modelo de PDI proposto pelas legislações apresentadas e pelo MEC não pode ser considerado planejamento estratégico, pois com base nas literaturas apresentadas por Oliveira (2008), Almeida (2010), Kluyver e Pearce II (2010), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Pereira (2010).

Nesta esteira, observa-se, de fato, que a estrutura do modelo do PDI não contempla a maioria dos itens que compõe um planejamento estratégico, como os

informados, também, por Oliveira (2013) que os divide em quatro fases: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação. A primeira fase sendo desenvolvida, ainda segundo ele, em - identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

Em contrapartida, Segenreich (2005, p. 3 apud MIZAEL et al 2012, p. 32), entende que o PDI pode ser considerado um planejamento estratégico “[...] na medida em que este plano é resultado de uma construção coletiva, impõe-se, naturalmente como fio condutor para qualquer avaliação, interna ou externa.”

Apesar de Silva (2013) discordar do autor supracitado, ele ressalta, todavia, que as características semelhantes entre o PDI e planejamento estratégico podem ser positivamente utilizadas como estímulo para que este seja desenvolvido a partir daquele ponto de partida.

#### 4 GESTÃO PARTICIPATIVA NAS IES

Oliveira (2013), ao afirmar que a elaboração do planejamento, em sentido amplo, nas empresas é realizada, normalmente, pela cúpula organizacional, alerta para importância do entendimento consolidado deste plano por todos os sujeitos da empresa. Não obstante, Cardoso (2006 apud SILVA, 2013) afirma que, no caso das IES, mais do que conhecer o PDI, os sujeitos organizacionais devem estar envolvidos na elaboração dele.

Apesar desta preocupação do referido autor com a gestão participativa, ele constatou em sua pesquisa que a adesão dos membros das instituições de ensino superior privadas, na formulação do PDI, é baixa ou inexistente, acrescentando ainda que não há integração entre quem planeja e quem executa (CARDOSO, 2006 apud SILVA, 2013).

O modelo de gestão participativo é manifesto em muitas áreas empresariais e, presentemente, vem ganhando abertura no campo educacional. Ele implica o comprometimento de todos os participantes da instituição, propiciando maior responsabilidade e motivação de todos. Nele busca-se um ambiente favorável ao diálogo e ao incremento de potencialidades, onde se possa ouvir e ser ouvido, desenvolvendo a criatividade e a inovação em prol do interesse coletivo (CORADINI, 2009).

Salientado pontualmente o relevo dessa temática, Ferreira (2000, p.167 apud FERREIRA, 2008 apud CORADINI, 2009, p. 16) clarifica que “[...] na concepção de uma gestão participativa, há uma pretensão em romper com práticas individualistas e envolver alunos, professores e técnico-administrativos num trabalho coletivo e solidário.”

Para Leal Filho (2002 apud CORADINI, 2009, p. 48)

Planejamento participativo se refere a uma prática administrativa que tem no processo democrático seu eixo maior, envolvendo grupos de pessoas nos processos decisórios que tangem à formulação de diretrizes. Para o autor, a eficácia está na adesão de um maior número de indivíduos envolvidos nos objetivos e metas da organização.

Freitas (2000 apud CORADINI, 2009), por sua vez, fortalece o conceito exposto, definindo planejamento participativo como um mecanismo pelo qual se maximiza o resultado da instituição, estando presentes indivíduos aptos, competentes e motivados construindo, coletivamente, meios para tomada de decisão.

Diferentemente destas definições, o famigerado autor destaca outra vertente, como “[...] um processo avançado e relativamente antigo de adoção de instrumentos amplos e generalizados de consulta aos distintos segmentos que as compõem.” (FERREIRA, 2006 apud CORADINI, 2009, p. 49).

A gestão democrática no país está constitucionalmente prevista no art. 206, inciso VI, onde profere que a “[...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei.” (BRASIL, 1988). Nesse momento, o constituinte originário determinou a edição de norma pelo legislador infraconstitucional, com vistas à efetivação dessa instrução. Posteriormente, em obediência à Constituição Federal (CF) de 1988, houve a edição da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Diretrizes e Bases da Educação Nacional, na qual impera no art. 56 que,

[...] as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. (CORADINI, 2009, p. 17).

A gestão participativa no âmbito universitário destaca-se ainda com mais evidência pela:

Função social da universidade na construção da cidadania não está somente na transmissão de conhecimento, mas, sobretudo, a universidade tem um papel de formadora, que vai além da reprodução cultural. A própria internacionalização da educação requer que a universidade prepare seus educandos para formar e transformar a realidade do mundo com vistas ao bem comum. (SERMANN, 2007 apud CORADINI, 2009, p. 47).

Assim, pois, segundo o autor, inferisse que o envolvimento dessa comunidade na gestão acadêmica apresenta superior importância, além de puramente administrativa, alcançando status pleno de cidadão, participando ativamente das decisões, preparando-se para a realidade patente, além dos muros da universidade.

Coradini (2009, p. 51) entende

[...] que sem participação não há como garantir a existência da democracia nos espaços educacionais e que, a democracia e a participação, em todos esses espaços, precisam e devem andar juntas. Espera-se que com a consolidação dos princípios democráticos, no Brasil, principalmente nos espaços educacionais, tenha-se uma gestão de ensino que leve em consideração todos os pré-requisitos que constituem uma gestão democrática, entre eles o planejamento participativo, as decisões compartilhadas com todos os segmentos da comunidade de ensino, transparência e ética nas ações tomadas e compromisso com o coletivo.

Proporcionando-se esse espaços de participação, ulteriormente, os indivíduos da comunidade devem obter a “[...] consciência da importância de sua

colaboração na formulação dos objetivos, das metas e dos planos de execução da instituição.” (CORADINI, 2009, p. 48).

A consecução de uma gestão mais participativa nas Universidades perpassa por alguns desafios: o envolvimento da comunidade acadêmica, cultura permeada pela segmentação, ineficiência dos sistemas de comunicação. Tais desafios geram grandes impactos no ambiente organizacional das universidades, porém há instrumentos de apoio. A visualização dessa situação pode ser claramente observada no seguinte quadro (MIZAEL, 2012):

**Quadro 3 - Desafios, impactos e instrumentos de apoio (continuação)**

DESAFIOS	IMPACTOS	INSTRUMENTOS DE APOIO
<b>Envolvimento da comunidade acadêmica</b>	O planejamento sem envolvimento se torna um instrumento para atendimento de exigências burocráticas	Contador (2005) destaca a importância de um modelo participativo para gerenciar as mudanças.
<b>Cultura permeada pela segmentação</b>	Dill (1992) destaca que a cultura e a subcultura nas Universidades está representada pela fragmentação em três grandes grupos distintos: docentes, discentes e funcionários. Essa fragmentação pode fragilizar o processo de planejamento estratégico no que se refere ao envolvimento maior de um segmento em detrimento de outro.	Valorização de cada segmento segundo as experiências e habilidades vivenciadas por esses atores. Neste caso, um recurso estratégico a ser adotado consiste na necessidade de o dirigente pensar estrategicamente, saber ouvir a expectativa da sociedade e estar aberto à revisão do planejamento inicial, segundo Amaral (2009).
<b>Ineficiência dos sistemas de comunicação</b>	A falha na comunicação ocasiona a fragilidade no planejamento, a falta de envolvimento da comunidade acadêmica na elaboração e execução das metas	Melhoria dos sistemas de informação e controle (ARAUJO, 1996; SANCHEZ, 2003). Uso de sistemas de informação não apenas para atividades administrativas, mas também para a atividade de planejamento.

Fonte: Mizael (2012).

## 5 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A UFMA (2012, p. 49) decide a partir de órgãos deliberativos, divididos em colegiados superiores e colegiados acadêmicos, que contam com a “[...] participação da comunidade institucional, local e regional.”, consoante o artigo 12 do estatuto da UFMA, expresso no fragmento abaixo (Figura 5):

I – Colegiados superiores

a) CD - Conselho Diretor

b) CONSUN - Conselho Universitário

c) CONSAD - Conselho de Administração

d) CONSEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

II – Colegiados acadêmicos

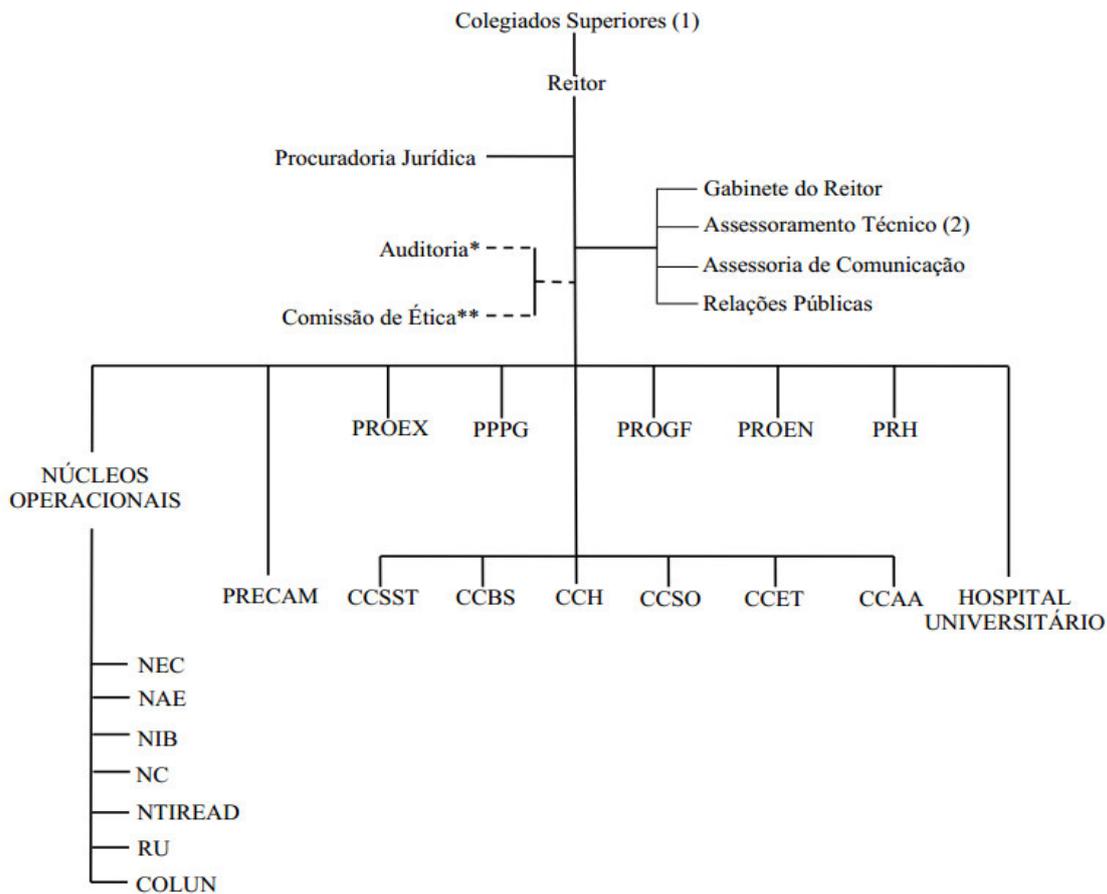
a) Conselho de unidade acadêmica

b) Assembleia departamental

c) Colegiados de curso de graduação e de pós-graduação stricto sensu.

(UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 1999 apud UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 2013, p. 49).

**Figura 5 - Organograma simplificado da UFMA**



**Fonte:** UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão do exercício de 2013.** São Luís, 2014. Disponível em: <<http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/bPTDq7MD3zctKe0.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2014.

A tabela abaixo apresenta o quantitativo dos docentes e técnico-administrativo da UFMA divididos por campus, nos meses de 2014:

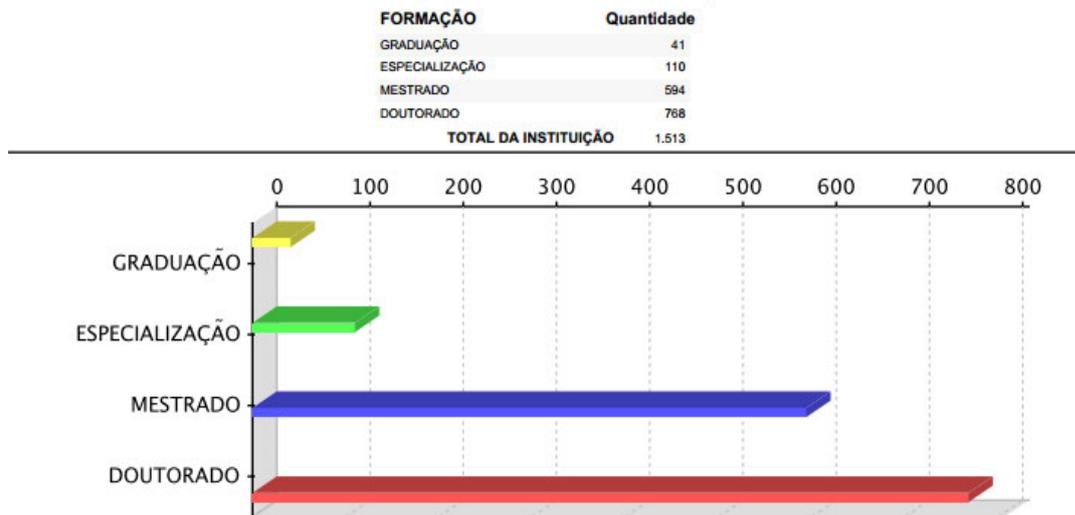
**Tabela 1 – Quantitativo geral dos docentes e técnico-administrativo por Campus: 2014**

Campus/Núcleo	Servidores	MESES											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
BACABAL	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	21	22	24	24	24	24	24	27	30	0	0	0
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	1	1	1	1	2	2	2	2	3	0	0	0
	Técnico-Administrativos	7	7	7	7	7	7	8	9	9	0	0	0
	<b>Sub-total</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
BALSAS	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	6	6	6	6	6	9	9	14	14	0	0	0
	Técnico-Administrativos	2	2	2	2	2	2	3	8	9	0	0	0
	<b>Sub-total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
CHAPADINHA	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	46	46	46	47	47	47	47	48	49	0	0	0
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	10	10	11	11	11	12	13	13	14	0	0	0
	Técnico-Administrativos	9	9	9	9	9	9	11	12	12	0	0	0
	<b>Sub-total</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>71</b>	<b>73</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
CODÓ	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	13	13	13	13	13	13	13	13	13	0	0	0
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	1	1	1	1	2	2	2	2	3	0	0	0
	Técnico-Administrativos	6	6	6	6	6	6	7	9	9	0	0	0
	<b>Sub-total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
GRAJAÚ	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	16	16	16	16	17	17	17	19	22	0	0	0
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	2	2	4	3	3	3	3	4	4	0	0	0
	Técnico-Administrativos	4	4	4	4	4	4	4	5	5	0	0	0
	<b>Sub-total</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IMPERATRIZ	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	93	93	97	106	109	110	111	115	116	0	0	0
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	11	11	15	23	25	25	26	28	28	0	0	0
	Docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico Efetivos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
	Técnico-Administrativos	21	21	21	22	22	22	23	23	24	0	0	0
	<b>Sub-total</b>	<b>126</b>	<b>126</b>	<b>134</b>	<b>152</b>	<b>157</b>	<b>158</b>	<b>161</b>	<b>167</b>	<b>169</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
PINHEIRO	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	25	25	25	25	25	25	26	27	30	0	0	0
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	1	1	1	2	3	3	3	3	4	0	0	0
	Técnico-Administrativos	6	8	9	10	10	10	12	15	15	0	0	0
	<b>Sub-total</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
SÃO LUÍS	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	1015	1016	1021	1014	1024	1031	1034	1035	1044	0	0	0
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	66	62	70	73	77	76	77	79	88	0	0	0
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Visitantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico Efetivos	84	85	85	85	87	87	87	87	87	0	0	0
	Docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico Substitutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Técnico-Administrativos	1495	1487	1474	1468	1466	1461	1458	1452	1471	0	0	0
	<b>Sub-total</b>	<b>2.660</b>	<b>2.650</b>	<b>2.650</b>	<b>2.640</b>	<b>2.654</b>	<b>2.655</b>	<b>2.656</b>	<b>2.653</b>	<b>2.690</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>2.962</b>	<b>2.955</b>	<b>2.969</b>	<b>2.979</b>	<b>3.002</b>	<b>3.008</b>	<b>3.021</b>	<b>3.050</b>	<b>3.104</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

**Fonte:** Esta tabela foi retirada do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, no site da UFMA. Disponível em: <<https://sigrh.ufma.br/sigrh/public/home.jsf>>. Acesso em: 16 set. 2014.

Este outro gráfico destaca a titulação dos docentes efetivos de 3º grau, tomando por referência o mês de novembro de 2014.

**Gráfico 1 – Docentes efetivos 3º grau por Título 11/2014**

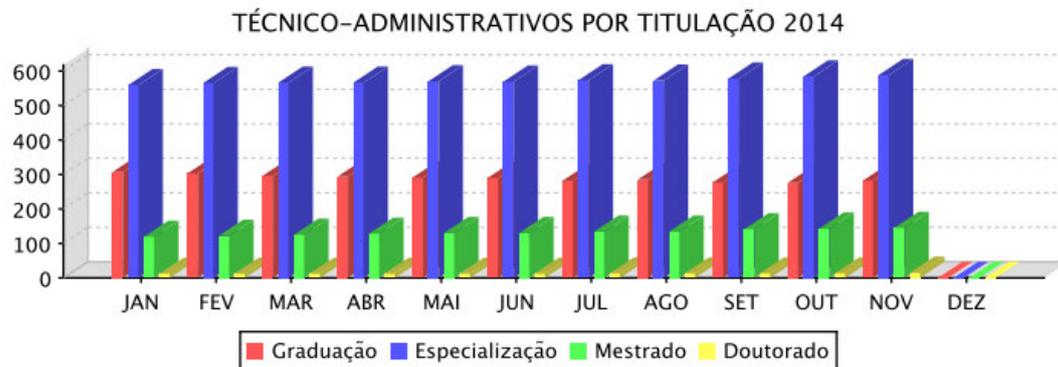


**Fonte:** Este gráfico foi retirado do do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, no site da UFMA. Disponível em:<<https://sigrh.ufma.br/sigrh/public/home.jsf>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

O quantitativo e titulação dos tecnico-administrativo é mostrado nesta gráfico, com última atualização no mês de novembro de 2014.

**Gráfico 2 – Técnico-administrativo por titulação: 2014**

Titulação	MESES											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ALFABETIZAÇÃO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
DESCONHECIDA	42	40	40	40	40	41	40	38	37	37	36	0
DOUTORADO	12	12	12	12	12	12	13	13	13	13	15	0
ENSINO FUNDAMENTAL	34	33	33	33	33	33	33	33	33	32	30	0
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0
ENSINO MÉDIO	490	482	475	469	465	461	468	478	491	495	527	0
ESPECIALIZAÇÃO	559	565	566	566	570	569	573	572	578	584	588	0
GRADUAÇÃO	307	303	296	294	291	290	282	285	277	276	282	0
GRADUAÇÃO INCOMPLETO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
MESTRADO	119	122	125	128	130	130	134	134	141	143	145	0
<b>TOTAL</b>	<b>1.571</b>	<b>1.565</b>	<b>1.554</b>	<b>1.549</b>	<b>1.548</b>	<b>1.543</b>	<b>1.550</b>	<b>1.560</b>	<b>1.577</b>	<b>1.587</b>	<b>1.630</b>	<b>0</b>



**Fonte:** Este gráfico foi retirado do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, no site da UFMA. Disponível em:<<https://sigrh.ufma.br/sigrh/public/home.jsf>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

## **6 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A verificabilidade é uma das características que distingue o conhecimento científico de outras formas de conhecer o mundo. Por isso, a metodologia é o elemento da pesquisa que sustenta o resultado, apresentando o caminho seguido pelo pesquisador, suas operações mentais e técnicas. Assim, a metodologia é composta pelas etapas percorridas até a produção do conhecimento científico. (GIL, 2014).

### **6.1 Métodos e meios técnicos de investigação**

O procedimento metodológico se ramifica de acordo com o objetivo e procedimentos técnicos adotados. Dessa arte, adotou-se a pesquisa descritiva, definida por Gil (2014, p. 28), como aquela que “[...] tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou relações entre variáveis.”

Neste método, destacam-se, dentre outras, pesquisas sobre as características de determinados grupos, medição de satisfação, descoberta de associação entre certas variáveis, como relação do grau de escolaridade e determinada faixa remuneratória. Essa pesquisa ainda permite levantar crenças e atitudes de uma população (GIL, 2014).

Gil (2014, p. 28) frisa, ainda, que

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relação entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa.

Quanto ao procedimento técnico, utilizou-se o estudo de caso, “[...] caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos.” (GIL, 2014, p. 58).

### **6.2 Universo e amostra**

Universo ou população é o conjunto de todos elementos de uma região ou organização. Observando-se, pois, a dimensão populacional da UFMA, a distribuição territorial desta nos Campus Universitários do Estado, a finalidade da pesquisa e a exiguidade de tempo e recursos financeiros, escolheu-se delimitá-la

para, apenas, os docentes e técnico-administrativos do Campus Universitário do Bacanga, quantificados em 1697 docentes e 1782 técnico-administrativos, incluídos o HU (GIL, 2014; UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 2013).

Gil (2014, p. 90) esclarece que amostra é o “[...] subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.” Por conseguinte, visando-se a fidedignidade dos resultados, zelou-se por uma amostragem que contribuísse para demonstrar os três níveis organizacionais da população, para que se evitasse deformidade na qualidade da amostra.

Para isso, usou-se a amostragem estratificada não proporcional que “[...] caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada.” (GIL, 2014, p. 92). Esta amostragem é vantajosa, em certas ocasiões, especialmente quando se deseja fazer comparações entre categorias. Logo, estratificou-se a população em dois grupos: professores ocupantes de cargos de gestão e técnico-administrativos, entre eles ocupantes de função de direção; e em três níveis organizacionais: estratégico (Reitoria e Pró-Reitorias), tático (Direção dos centros de ensino) e operacional (coordenação de cursos) (GIL, 2014).

### **6.3 Coleta de dados**

Fez-se a coleta de dados por meio de entrevista estruturada e questionário. O primeiro instrumento é definido como “[...] a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação.” (GIL, 2014, p. 109), com perguntas fixas. Instrumento pelo qual, realizou-se entrevista com a assessora de planejamento e avaliação institucional da UFMA elucidando aspectos pontuais da elaboração do PDI.

Inclusivamente, aplicou-se, nos gestores e técnico-administrativos, questionário estruturado, que é o conjunto de questões objetivas submetidas aos investigados para a obtenção de respostas sobre percepções, crenças, sentimentos, valores, comportamentos etc. (GIL, 2014).

A escolha e a formulação das perguntas basearam-se no questionário encontrado na dissertação de mestrado de Glener Alvarenga Mizael (2012), intitulada: *Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais* (ver ANEXO A).

#### **6.4 Análise de dados**

Utiliza-se na análise dos dados a tabulação eletrônica simples e cruzada com o auxílio do software *Sphinx Survey* versão demonstrativa. A tabulação cruzada “[...] é uma técnica que compara duas variáveis de classificação, como sexo e seleção de alguém para uma empresa no exterior.” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 379).

Ademais, usa-se o método comparativo que, de acordo com Gil (2014, p. 16), “[...] procede pela investigação de indivíduos, classes fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles.”

#### **6.5 Apresentação dos dados**

Apresentam-se os dados por meio de histograma simples, combinado e empilhado, e tabela cruzada justaposta. O primeiro é definido como “[...] uma solução convencional para apresentar de dados de intervalo e razão.” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 368). A utilização do percentual também compõe a apresentação dos dados por simplificar as informações e oportunizar comparações relativas entre as informações.

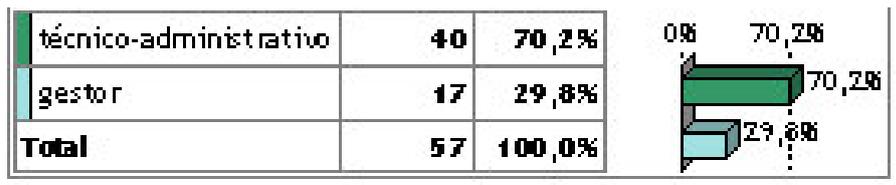
## 7 RESULTADOS DA PESQUISA

A formulação do PDI da UFMA foi realizada do seguinte modo, conforme entrevista com a assessora de planejamento e avaliação institucional:

O Plano de Desenvolvimento Institucional foi elaborado entre os anos de 2010 e 2012, seguindo todas as determinações legais, por uma comissão, designada pelo reitor da universidade, a partir das informações solicitadas às unidades gestoras superiores, como pró-reitorias e centros, e, também, às unidades diretamente subordinadas ao reitor, que é o caso dos núcleos e assessorias. Entre as informações requisitadas, estavam as atribuições de unidade, ações relevantes e perspectivas de ações para os anos futuros. Visou-se na formulação do plano um efeito multiplicador, por exemplo, um integrante da comissão de elaboração articulava-se com um diretor de determinado centro, que, por sua vez, encarregar-se-ia de consultar, ou não, as coordenações do referido centro e, posteriormente, tais conhecimentos retornariam à referida comissão para sistematizá-los. (Informação verbal)<sup>1</sup>.

A amostra, estratificada não proporcional, contou, de acordo com o Gráfico 3, com 57 respondentes, sendo 40 técnico-administrativos, inclusive ocupantes de funções de direção, e 17 professores ocupantes de cargo de gestão, entre eles: pró-reitores (as), diretores (as) e coordenadores (as) de curso e chefes de departamento, correspondendo, respectivamente, a 70,2% e 29,8% da amostra, distribuídos desde os setores da cúpula até a base da pirâmide organizacional, difundida entre distintas unidades administrativas.

**Gráfico 3 – Você é?**



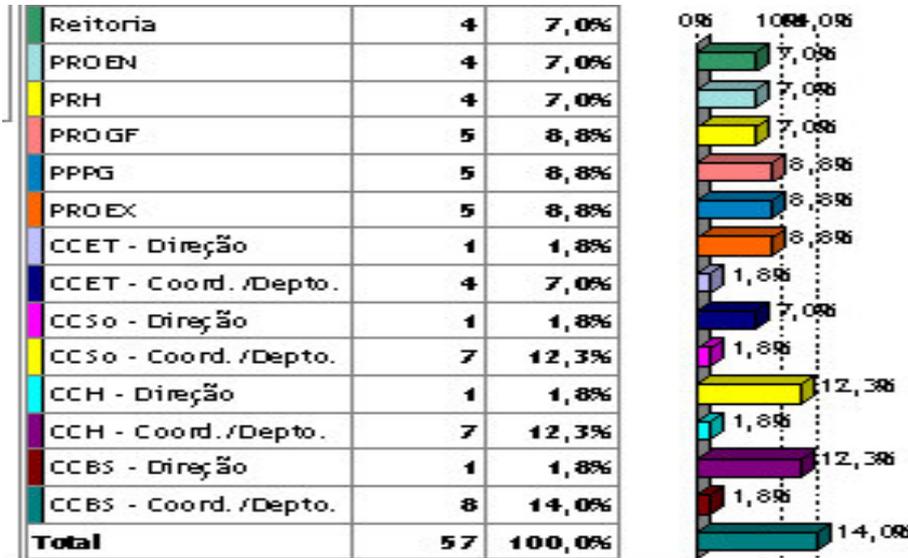
Fonte: Dados da Pesquisa.

Revela-se-se, pelo Gráfico 4, a amplitude da amostra composta pela Reitoria, Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRH), Pró-reitoria de Gestão e Finanças (PROGF), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PPPG) e Pró-Reitoria de Extensão (PROEX); além das direções do Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET), Centro de Ciências Sociais (CCSo), Centro de Ciências Humanas (CCH) e Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS); e também de coordenações e chefias de cursos dos respectivos

<sup>1</sup> Dados da entrevista realizada na Pesquisa de Campo em outubro de 2014.

centros, contemplando, portanto, os níveis estratégico, tático e operacional da organização.

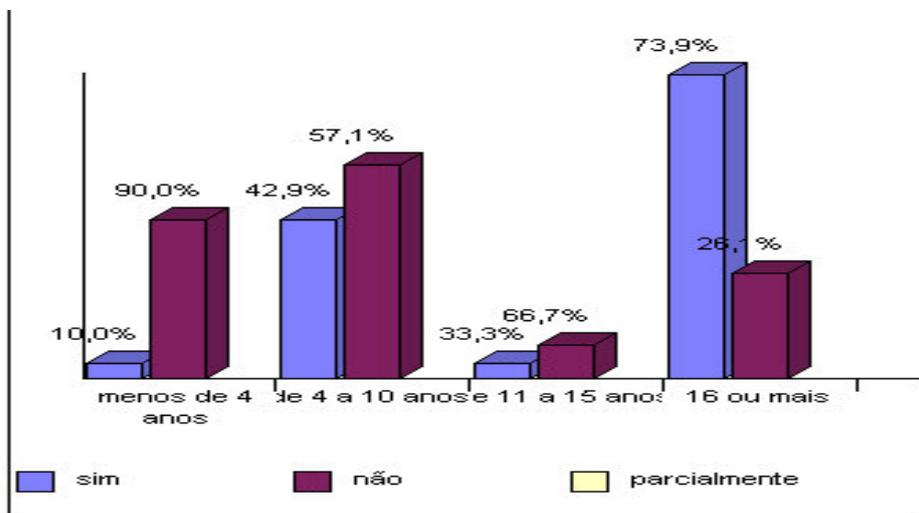
**Gráfico 4 - Onde você exerce suas atividades laborais?**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quando perguntados sobre o tempo de trabalho na UFMA, os entrevistados responderam da seguinte forma: 10 (17,5%) trabalham a menos de 4 anos; 21 (36,8%) trabalham de 4 a 10 anos; 3, (5,3%) trabalham de 11 a 15 anos; 23 (40%) trabalham há 16 anos ou mais, demonstrando-se que houve uma progressiva admissão de novos servidores no quadro de funcionários nos últimos 10 anos (Gráfico 5).

**Gráfico 5 – Tempo de trabalho X PDI**

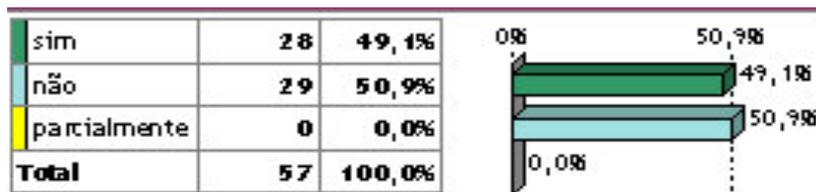


Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir destas respostas, concluiu-se que os entrevistados que trabalham há 16 ou mais anos, conheciam o PDI em maior percentual, 73,9%. Em contrapartida, 90% dos admitidos há menos de 4 anos não conheciam tal objeto. A partir deste último dado, e sabendo-se que após o processo de recrutamento e seleção da UFMA, aplica-se curso de ambientação aos novos servidores empossados, infere-se que tal tema não tenha sido abordado na programação do evento ou tais servidores não tenham participado dele.

Em relação à totalidade da amostra, conclui-se que 50,9%, ou seja, 29 pessoas desconheciam o PDI. Enquanto, 49,1%, 28 indivíduos possuíam conhecimento do referido plano. Tal fato pode inclinar aqueles colaboradores a tomar decisões pautadas em objetivos secundários, e, em algumas vezes, desarticulada da universidade como um todo (Gráfico 6).

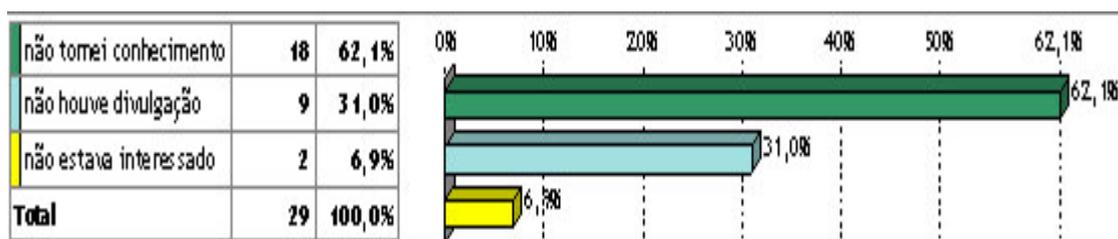
**Gráfico 6 – Você conhece o PDI da UFMA (situado na página da universidade)?**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Assim, conforme o Gráfico 6, mais da metade dos participantes não conheciam o referido plano. Identificou-se que, entre os entrevistados que desconheciam o PDI, 18 deles (62,1%), alegaram não ter tomado conhecimento; 9 pessoas (31%) citaram não ter havido divulgação; e, apenas, 2 (6,9%) disseram não estar interessados, apresentando, pois, a divulgação do plano como um fator crítico (Gráfico 7).

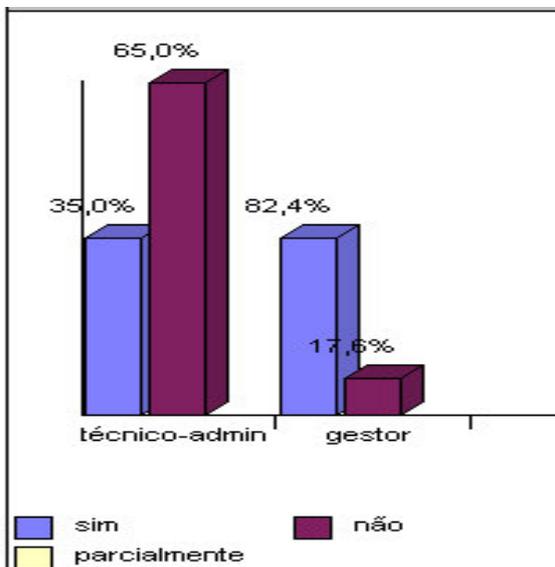
**Gráfico 7 – Caso não conheça o PDI, me faça entender qual motivo o levou a não conhecer?**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Combinando-se, então, os dados do Gráfico 3 com o Gráfico 6, para se verificar se há distinção entre as duas categorias em face do conhecimento ou não do do plano, descobriu-se que a grande maioria dos professores gestores, 82,4 %, conheciam tal instrumento, todavia um pouco mais de um terço, apenas, 35% dos técnico-administrativos possuíam ciência do referido instrumento, contra 65% deles que o desconheciam (Gráfico 8), elucidando que o parcial equilíbrio entre os que conhecem ou não o PDI, no Gráfico 6, é influenciado pelos gestores, que em sua maioria possuem ciência dele.

**Gráfico 8 – Você x PDI**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quando indagados se haviam participado, nos últimos cinco anos, de algum curso de capacitação, aperfeiçoamento ou superior, relacionado à ciência da gestão, 56,1%, 32 colaboradores, afirmaram ter participado e 43,9%, 25 indivíduos, negaram ter participado de algum curso (Gráfico 9).

**Gráfico 9 – Você participou nos últimos cinco anos de algum curso de capacitação, aperfeiçoamento o superior, relacionado à ciência da gestão?**

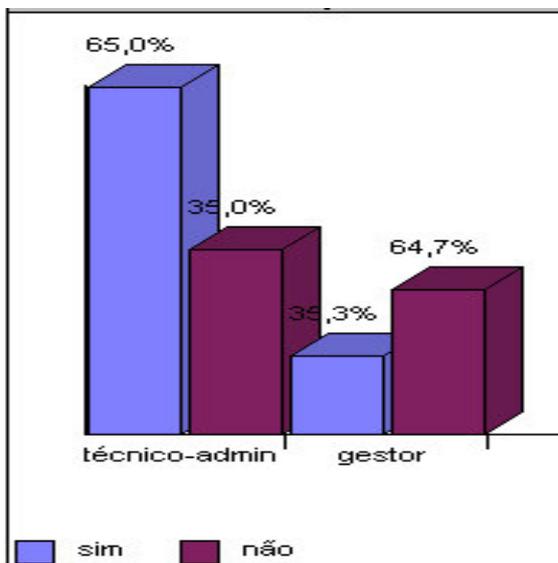


Fonte: Dados da Pesquisa.

Buscando-se verificar se havia alguma vinculação diretamente proporcional entre o aperfeiçoamento com cursos na área de gestão e a ciência da existência do PDI pelos entrevistados, notou-se que não havia clara relação. Aliás, os técnico-administrativos que apresentaram o maior percentual de envolvimento com cursos na área da ciência gestão foram aqueles que menos afirmaram possuir ciência do plano.

Percebe-se, pois, diante dos dados do Gráfico 10, que os gestores, os quais possuem maior poder de decisão e devem conduzir o diálogo para consecução do maior envolvimento na gestão e elaboração do plano, apresentam uma inversão proporcional no aperfeiçoamento gerencial em relação aos técnico-administrativos, ou seja, enquanto 65% dos técnico-administrativos, nos últimos 5 anos, participaram de algum curso relacionado à ciência da gestão, 64,7% dos gestores, quase dois terços, não participaram de nenhum curso vinculado à ciência da gestão, contra apenas pouco mais de um terço que participaram, 35,3%.

**Gráfico 10 - Você x Aperfeiçoamento**



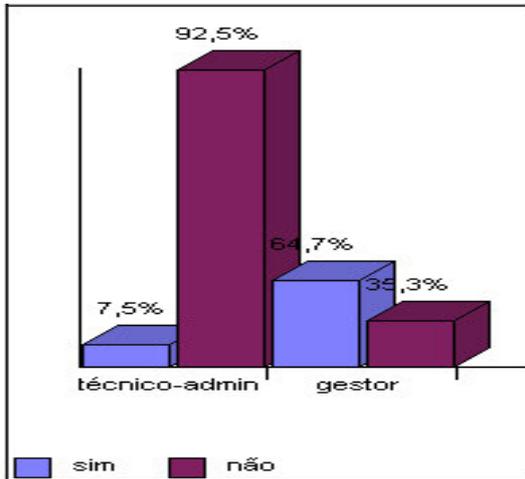
Fonte: Dados da Pesquisa.

Esta carência de conhecimento técnico de 64,7% dos gestores sobre gestão pode obstar a formulação adequada do plano, e também, suprimir a importância do envolvimento de outros colaboradores na elaboração do PDI pela própria carência de tal conhecimento.

Quando procurados sobre a participação em órgãos deliberativos da UFMA, 64,7% dos gestores afirmaram integrar algum órgão deliberativo e 35,3%

disseram não participar. Ainda no mesmo gráfico, em relação aos técnico-administrativos, percebeu-se um abismo, 92,5% não participavam de um desses órgãos, contra, apenas, 7,5 % que participavam (Gráfico 11).

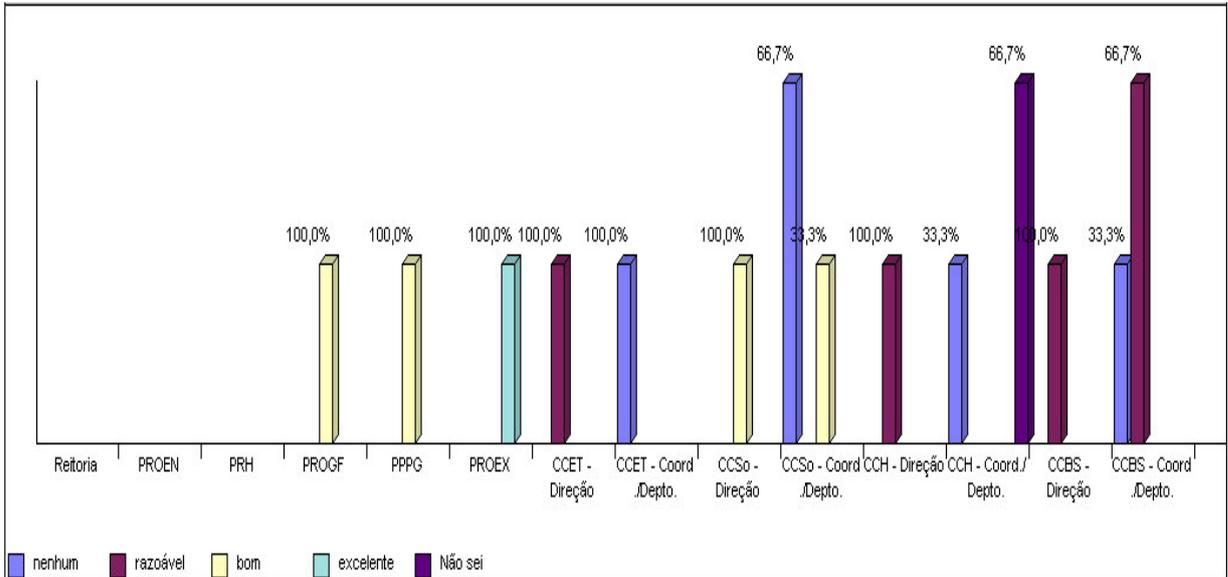
**Gráfico 11 – Você x Órgão deliberativo**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Cruzando-se os ambientes de trabalho com a opinião dos gestores sobre o envolvimento dos colaboradores do setor na formulação do PDI, notou-se uma boa participação do envolvimento dos colaboradores na formulação do PDI por parte de alguns gestores, enquanto outros afirmaram não ter havido nenhuma participação ou não souberam opinar, ressaltando-se que não se obteve informação dos gestores da reitoria, PROEN e PRH até o fechamento da pesquisa (Gráfico 12).

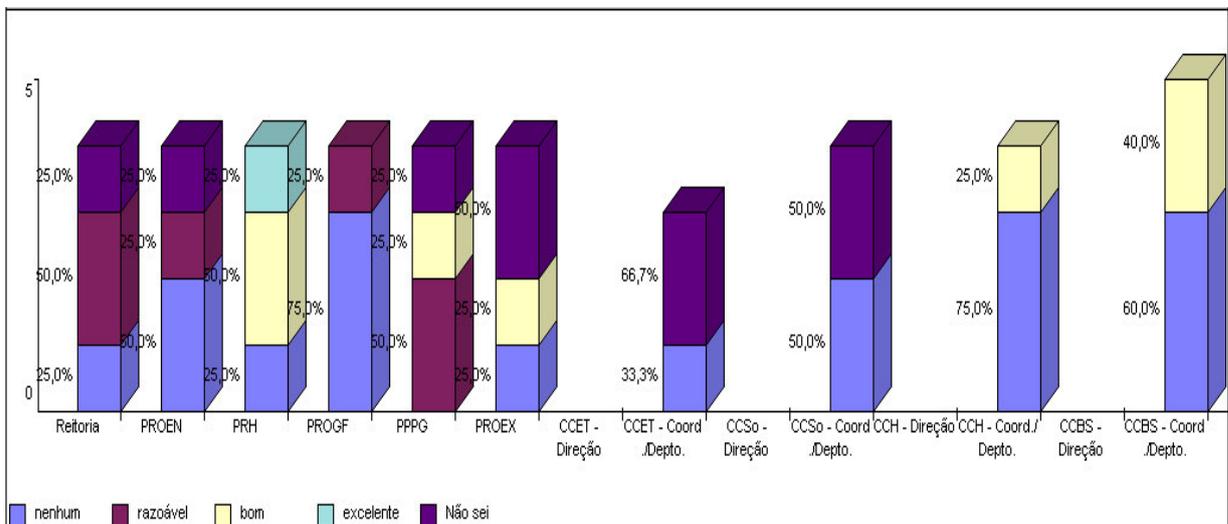
**Gráfico 12 - Grau de envolvimento dos colaboradores do setor na formulação do PDI, sob a perspectiva dos gestores**



Fonte: Dados da Pesquisa.

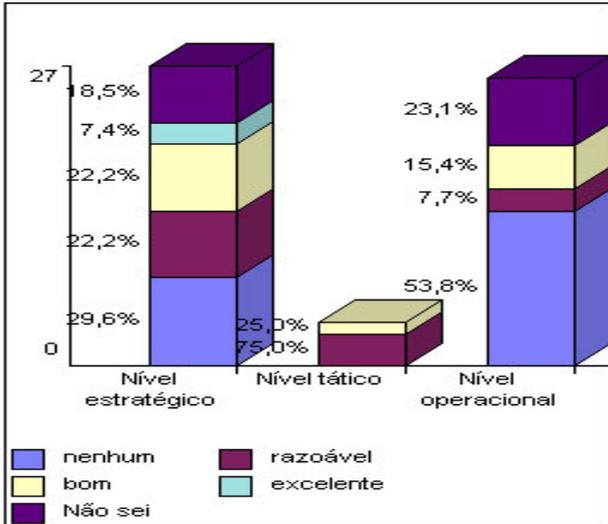
Combinando-se, no Gráfico 13, os ambientes de trabalho, dessa vez, com a opinião dos técnico-administrativos envolvendo dos colaboradores do setor na formulação do PDI, percebeu-se um contraste entre a visão dos gestores e tecnico-administrativos, havendo uma superestimação do envolvimento na concepção dos gestores Dessa forma, no gráfico seguinte, a partir da média aritmética, reuniu-se a análise das visões de duas categorias, agrupados no nível estratégico, tático e operacional.

**Gráfico 13 - Grau de envolvimento dos colaboradores do setor na formulação do PDI, sob a perspectiva dos técnico-administrativos**



Fonte: Dados da Pesquisa.

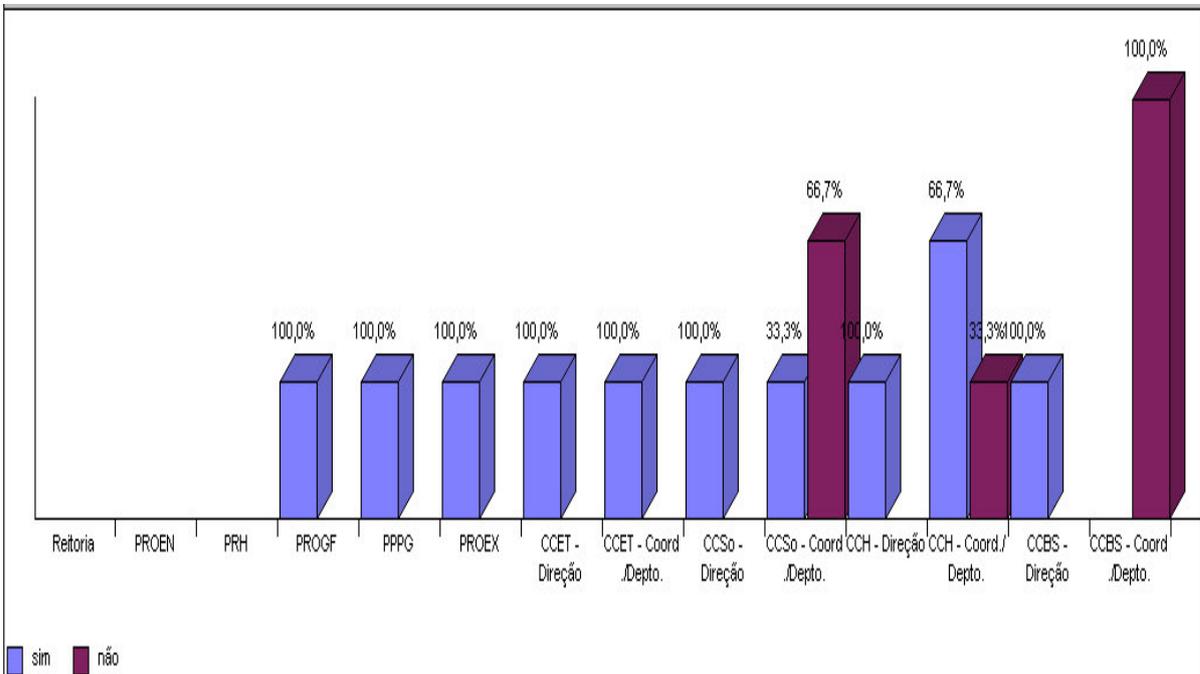
**Gráfico 14 – Grau de envolvimento dos colaboradores do setor na formulação do PDI, sob a perspectiva total da amostra**



Fonte: Dados da Pesquisa.

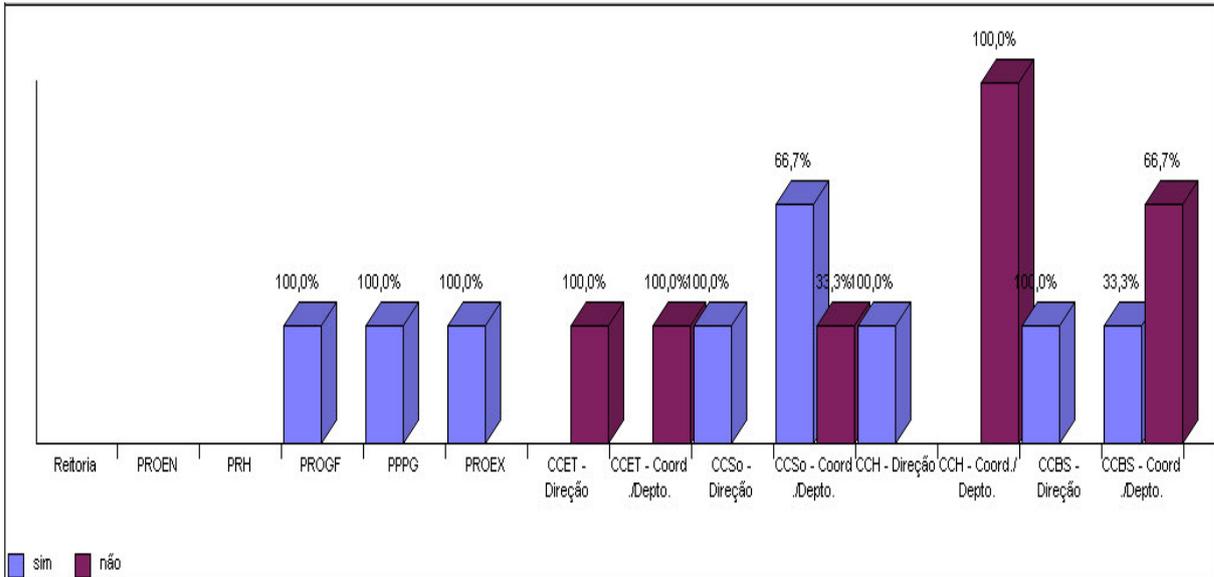
Buscando-se identificar se havia alguma relação, em cada unidade, entre a participação dos gestores nos órgãos deliberativos e a ciência sobre o processo de elaboração, constitui-se os seguintes cruzamentos de informações para perceber alguma alteração significativa (Gráfico 15 e 16).

**Gráfico 15 – Participação dos gestores, em órgãos deliberativos, por unidade**



Fonte: Dados da Pesquisa.

**Gráfico 16 – Conhecimento dos gestores sobre o processo de elaboração do PDI, por unidade**



Fonte: Dados da Pesquisa.

A Tabela 2 considera o estrato de 17 observações, incluindo somente os gestores das pró-reitorias, direções de centro, coordenações e departamentos de cursos, equivalendo, de modo respectivo, aos níveis estratégico, tático e operacional, considerado anteriormente.

**Tabela 2 – Órgão deliberativo x Elaboração**

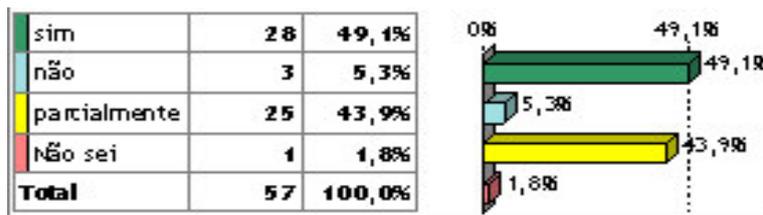
atividades	órgão deliberativo	órgão deliberativo	elaboracao sim	elaboracao não
Nível estratégico	3	0	3	0
Nível tático	4	0	3	1
Nível operacional	4	6	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

No nível estratégico, 100% (3 gestores), participam de algum órgão deliberativo, da mesma forma que no nível tático, apresentando, respectivamente o percentual de 100% dos respondentes e 75% que conheciam o processo de elaboração. Contudo, no nível operacional, há uma elevada redução de 60% no envolvimento em órgãos deliberativos, que, possivelmente, reflete no percentual reduzido, 72,73%, de indivíduos que desconhecem conhecimento o processo de elaboração do plano. Isto demonstra uma redução no percentual dos gestores no envolvimento em órgãos deliberativos e na ciência sobre o processo de elaboração, no nível tático e, ainda mais, no nível operacional.

Por fim, quando interrogados a respeito da definição da missão e objetivos da UFMA, para saber se estes refletiam os interesses da comunidade acadêmica, notou-se que 49,1% afirmaram que sim, enquanto 5,3% disseram que não, 43,9% preferiram que parcialmente, e 1,8 % não souberam opinar (Gráfico 17).

**Gráfico 17 – Você acha a definição da missão e objetivos da UFMA reflete os interesses da comunidade acadêmica?**



Fonte: Dados da Pesquisa.

## 8 CONCLUSÃO

Diante do que foi exposto, visualizou-se a importância do planejamento no âmbito universidade e, especialmente, da elaboração participativa do PDI, buscando o envolvimento de todos os atores organizacionais, para que este possua a devida credibilidade e legitimidade para aqueles que o executam. Portanto, foi relevante apresentar o processo de elaboração do PDI, assim como medir a participação dos colaboradores da universidade na formulação dessa importante ferramenta gerencial.

A análise dos dados, pois, permitiu concluir que o PDI foi confeccionado por uma comissão, designada pelo Reitor da universidade, buscando-se um efeito multiplicador, entretanto tal efeito não foi alcançado plenamente. Além disso, mais da metade dos entrevistados desconheciam o referido plano, entre eles, a maioria sendo técnico-administrativos. E que o envolvimento dos colaboradores na formulação desta ferramenta ocorreu de maneira desigual, sendo protagonizada pelos gestores de nível estratégico e pelos de nível tático.

Percebeu-se que a forma de elaboração do instrumento gerencial supracitado é conhecida, em sua maioria, pelos participantes de órgãos deliberativos, majoritariamente gestores, e que o envolvimento dos técnico-administrativos nestes órgãos ocorre diminutamente.

Constatou-se que o percentual de técnico-administrativos que nos últimos cinco anos participou de algum aperfeiçoamento na área de gestão é maior do que os gestores, demonstrando que aqueles possam estar, em tese, habilitados para contribuir na formulação do planejamento. No entanto, não se notou clara relação entre este dado e a ciência do PDI, nem quanto o conhecimento da sua elaboração.

Dessa forma, identificou-se um hiato entre o envolvimento dos técnico-administrativos e gestores. E, também, que a divulgação do PDI é um fator crítico, bem como o envolvimento dos técnico-administrativos em órgãos deliberativos para conhecimento da elaboração do plano e pretensa participação dele.

## REFERÊNCIAS

BETHLEN, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2004.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Lei nº 3.934, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1996.

CABRAL, José Ednilson de Oliveira; SILVA JÚNIOR, Luiz Alberto da Silva. Sucesso exportador: influência da orientação estratégica, atitude e capacidade gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 1-27, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela, S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto alegre: Bookman, 2003.

CORADINI, Marlei Terezinha. **Gestão universitária numa concepção democrático-participativa: o caso da UFSM**. 2009. 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em:  
<[http://cascavel.ufsm.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2844](http://cascavel.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2844)>. Acesso em: 16 set. 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DE MELLO, Junior et al. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional de Instituições de Ensino Superior Participantes da Associação de Universidades Grupo Montevideo – AUG. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL [online]**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 1-22, dez. 2013. Edição especial. Disponível em:<<http://redalyc.org/articulo.oa?id=319329765002>>. Acesso em: 16 set. 2014.

FRANCISCO, Almino et al. A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das Instituições de Educação Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL [On-line]**, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 81-107, dez. 2012. Edição especial. Disponível em:  
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327516006>>. Acesso em: 16 set. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed., 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

MIZAEL, G. A. **Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais**. 2012. 128 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012. Disponível em:<<http://repositorio.ufla.br/handle/1/301>>. Acesso em: 2 set. 2014.

\_\_\_\_\_ et al. Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL [On-line]**, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 21-42, dez. 2012. Edição especial. Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327517003>>. Acesso em: 8 set. 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras**. 2013. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013. Disponível em:<<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101072/316808.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 ago. 2014.

SIQUEIRA, Edite. **As determinações e desafios da pesquisa: registro das IES da Região do Vale Médio Iguaçu e o desenvolvimento regional**. 2013. 179 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional, Universidade do Contestado, Mafra, Santa Catarina, 2013. Disponível em:<[http://www.unc.br/mestrado/editais/Dissertacao\\_FINAL%20\\_Edite%20Siqueira.pdf](http://www.unc.br/mestrado/editais/Dissertacao_FINAL%20_Edite%20Siqueira.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: 2012-2016**. São Luís, 2013. Disponível em:<[http://www.ufma.br/arquivos/pdi\\_ufma\\_18\\_10\\_2012.pdf](http://www.ufma.br/arquivos/pdi_ufma_18_10_2012.pdf)>. Acesso em: 2 jul. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do exercício de 2013**. São Luís, 2014. Disponível em:<<http://www.ufma.br/portaUFMA/arquivo/bPTDq7MD3zctKe0.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2014.

ANEXOS

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO

O teor das perguntas do formulário é baseado no questionário encontrado na dissertação de GLENER ALVARENGA MIZAE (2012), intitulada: Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais:

**1. Você é:**

Técnico-Administrativo     Gestor

**2. Onde você exerce suas atividades de trabalho?**

---

**3. Há quanto tempo você trabalha na UFMA?**

Há menos de 4 anos     4 a 10 anos     11 a 15 anos     16 ou mais

**4. Você participou, nos últimos cinco anos, de algum curso de capacitação, aperfeiçoamento ou superior, relacionado à ciência da gestão?**

sim     não

**5. Você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMA (situado na página da Universidade)?**

sim     não     não opinar

**6. Caso não conheça o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), nos faça entender qual motivo levaram-no a não conhecê-lo:**

Não tomei conhecimento     Não houve divulgação     Não estava interessado

**7. Marque o grau de envolvimento dos colaboradores, do seu setor, na formulação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):**

Nenhum ()    Razoável ()    Bom ()    Excelente ()

**8. Você pertence a algum órgão deliberativo da Universidade**

sim     não

**9. Você sabe como o PDI da UFMA foi elaborado?**

sim     não

**10. Você acha que a definição da missão e dos objetivos da UFMA reflete os interesses da comunidade acadêmica e da sociedade civil?**

sim     não     não opinar

**ANEXO B - AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA****SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Através do presente instrumento, solicito, mui respeitosamente, do Reitor da Universidade Federal do Maranhão, autorização para realização da pesquisa integrante do Trabalho monográfico para conclusão do curso de Administração, na referida universidade, do acadêmico José Augusto Cisne Neto, orientado pelo Prof. Msc. Ricardo Luiz Casella Dugaich, tendo como título: “**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFMA**: A participação dos colaboradores na elaboração do instrumento gerencial universitário”.

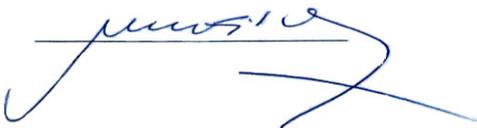
A coleta de dados será realizada por meio da aplicação de questionário estruturado fechado, conforme projeto em anexo.

José Augusto Cisne Neto

Aluno do curso de Administração da UFMA

Deferido (X)

Indeferido ( )



Prof. Dr. Natalino Salgado Filho

Reitor

## ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO



# UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidada para participar, como voluntária, em uma pesquisa. Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecida sobre as informações a seguir, no caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

#### **Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:**

1. O trabalho tem por finalidade pesquisar a participação dos colaboradores na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMA. A pesquisa descreverá o **processo de elaboração do PDI**, coletando esta informação por meio de **entrevista com a unidade gestora responsável**. Ademais, a pesquisa medirá o envolvimento dos colaboradores na formulação do PDI, por meio de formulário estruturado;
2. Ao participar desse trabalho estarei contribuindo para **descrever o processo de elaboração do PDI**.
3. A minha participação como voluntário deverá ter a duração de 1 dia.
4. Não terei nenhuma despesa ao participar desse estudo;
5. Poderei deixar de participar do estudo a qualquer momento.
6. **Meu nome será mantido em sigilo, assegurado assim a minha privacidade e se desejar, deverei ser informado dos resultados dessa pesquisa;**
7. Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos poderei entrar em contato com o pesquisador.

Diante dos esclarecimentos prestados, concordo em participar do estudo “PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFMA: A participação dos colaboradores na elaboração do instrumento gerencial universitário”, na qualidade de voluntária.

São Luís, 21 de novembro de 2014.

*Frocha*

Assinatura do voluntário