

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL NA UFSM**

**ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN
AT UFSM**

Cristina Izabel Moraes Bolzan, Marcia Helena do Nascimento Lorentz e Lúcia Rejane da Rosa Gama
Madrugá

RESUMO

Este artigo destaca a importância do planejamento estratégico no contexto da gestão das Instituições Federais de Ensino Superior como uma ferramenta gerencial para a tomada de decisão. Uma das normas que regulamentou o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI foi o documento “Diretrizes para Elaboração do PDI”, da Secretaria de Educação Superior – Sesu/MEC/2004, que apresenta a orientação geral, os eixos temáticos essenciais que devem compor um PDI para um período de cinco anos. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior introduziu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de PDI. Na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM o planejamento estratégico visa dar maior eficiência e qualidade aos processos gerenciais proporcionando um melhor desempenho da Instituição. O PDI da UFSM representa um documento para a gestão buscar a evolução dos processos pedagógicos e gerenciais de maneira qualificada. Descreve as metodologias utilizadas na elaboração dos PDIs da UFSM, procurando mostrar os aspectos relevantes do desenvolvimento do processo de sensibilização e elaboração, e apresentando como resultado do processo a criação do Sistema de Gerenciamento de Planos de Ação.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional, planejamento estratégico e sistema de gerenciamento de planos de ação

ABSTRACT

This article highlights the importance of strategic planning in the context management of Federal Institutions of Higher Education as a management appliance for decision making. One of the rules which regulated the Institutional Development Plan was the document “Guidelines for Institutional Development Plan Preparation”, from Secretary of Higher Education/Ministry of Education/2004, which shows the general orientation, in which themes must elaborate an Institutional Development Plan for five years. The National Evaluation System of Higher Education introduced, as part of the evaluation process at Institutions of Higher Education, its strategic planning, synthesized and called Institutional Development Plan. At Federal University of Santa Maria (UFSM) the strategic planning aims to provide greater efficiency and quality to the management processes providing a better institution performance. The Institutional Development Plan of UFSM represents a document for the management to seek the pedagogical process evolution and managements in a qualified way. It describes the methodologies used to elaborate the Institutional Development Plan of UFSM as well as tries to show the relevant aspects of the process development of the awareness process and the elaboration, showing as a process result, the elaboration of management system of action plans.

Keywords: Institutional Development Plan, strategic planning and management system of action plans

1. Objetivo do trabalho

Diante de mudanças conjunturais e de um ambiente dinâmico a Universidade Federal de Santa Maria ao longo de cinquenta e dois anos de existência buscou ferramentas de planejamento para aprimorar sua gestão. Diferentes realidades e perspectivas exigiram da Instituição nova postura gerencial para adaptar-se e dar respostas às demandas geradas pelo ambiente.

A Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN, em articulação com as demais unidades da UFSM, é a responsável pela elaboração do PDI da Instituição, utilizando um processo de planejamento que tem como objetivo contribuir com o desenvolvimento e aperfeiçoamento de ações que visem a propiciar o crescimento da Instituição.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Maria representa um documento para a gestão buscar a evolução dos processos pedagógicos e gerenciais e um desenvolvimento que seja inovador e que procure promover a evolução da sociedade brasileira, facilitando a ação do gestor e possibilitando o desenvolvimento das atividades acadêmicas de maneira qualificada.

Inserido nesse contexto, este artigo tem como objetivo descrever a metodologia de elaboração, o conteúdo e a evolução do Plano de Desenvolvimento Institucional na UFSM.

2. Revisão da literatura

As organizações iniciam um processo de mudança, onde se torna fundamental a gestão estratégica. De acordo com Costa (2008) a gestão estratégica é descrita como um processo de transformação da organização voltado para o futuro, sendo necessário o envolvimento da alta administração bem como a participação de todas as pessoas envolvidas no processo. O planejamento estratégico, conforme definido por Cunha (1996, apud ESTRADA, 2001), consiste em uma análise ambiental, considerando o ambiente externo e interno, a qual inclui uma análise sistemática das forças e fraquezas, bem como das oportunidades e ameaças diagnosticadas no ambiente. Tal análise é realizada com o propósito de estabelecer estratégias, objetivos e ações com vistas a um melhor resultado para a organização.

O planejamento tem como objetivo precípua qualificar o desempenho de uma empresa ou instituição, mediante a tomada de decisão.

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios [materiais] e recursos [humano] disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (PADILHA, 2001, p. 30 apud DALLABONA, DIRKSEN, HÜBLER, 2004).

As transformações organizacionais dependem da atitude conjunta dos atores, só o comprometimento de todos envolvidos proporcionará uma mudança eficiente. Como afirma COSTA (2008, p. 1) “Esse processo deve ser levado a efeito sistematicamente, envolvendo de forma integrada e harmônica, dirigentes, superintendentes, gerentes e supervisores. Seu objetivo principal é assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade a longo prazo”. A implementação desse processo tem como foco o atingimento dos resultados por meio da elaboração e acompanhamento de projetos estratégicos. Vale destacar que o processo torna-se efetivo com o comprometimento das pessoas.

Os cinco princípios da organização orientada à estratégia são: mobilização de lideranças, processo contínuo, tarefa de todos, alinhamento entre todas as unidades e definição de metas e indicadores estratégicos (ENAP, 2012).

O planejamento estratégico nas organizações públicas é um processo gerencial cujo propósito é desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos, os recursos organizacionais e as mudanças e oportunidades do ambiente, de modo que o seu principal objetivo pode ser resumido em orientar e reorientar a administração em torno da eficiência e da obtenção de resultados e crescimento satisfatórios (KOTLER, 1992).

Mesmo os melhores planos precisam ser adaptados para as condições variáveis do mercado, novas necessidades e preferências do consumidor, manobras estratégicas das firmas rivais, experiência adquirida sobre o que está funcionando e o que não está, oportunidades e ameaças emergentes, eventos imprevistos e uma nova maneira de pensar sobre como melhorar a estratégia. É por isso que a elaboração de estratégia regularmente, promovendo o seu refinamento e aprimoramento conforme necessário. (THOMPSON, STRICKLAND, 2004, p. 22).

O planejamento estratégico nas organizações públicas envolve etapas básicas como o referencial estratégico (missão, visão e valores), a análise estratégica (análise do ambiente externo e interno) e a avaliação estratégica (definição de diretrizes estratégicas, indicadores e metas) tendo como resultado o mapa estratégico da instituição. A Figura 1 destaca o processo de planejamento estratégico nas organizações públicas.



Figura 1 – Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas
Fonte: (ENAP, 2012, p.10)

O Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial que a partir da análise do ambiente de uma organização procura proporcionar condições para que ela crie consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como dos seus pontos fortes e pontos fracos, possibilitando que possa traçar os rumos ou a direção que deverá seguir para aproveitar as oportunidades, potencializar os pontos fortes e minimizar ameaças e riscos (UFSM, 1999).

No âmbito de atuação das Instituições de Ensino Superior - IES, a Lei N. 10.861, de 14 de abril de 2004, estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e introduziu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

No que tange à legislação do Plano de Desenvolvimento Institucional o documento “Diretrizes para Elaboração do PDI”, da Secretaria de Educação Superior – Sesi/MEC, de dezembro de 2004, apresenta a orientação geral, contendo os eixos temáticos essenciais que devem compor um PDI. Este documento institucional, elaborado para um período de cinco anos, identifica a instituição tendo como base a sua filosofia, missão a que se propõe, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve ou que pretende desenvolver.

O Decreto Presidencial N. 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de IES, apresenta no seu art. 16 os itens que deverão constar do PDI:

- I. missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II. projeto pedagógico da instituição;
- III. cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;
- IV. organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;
- V. perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;
- VI. organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos alunos;
- VII. infraestrutura física e instalações acadêmicas com relação à biblioteca, laboratórios e plano de promoção de acessibilidade;
- VIII. oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;
- IX. oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e
- X. demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

A Portaria MEC N. 40, de 12 de dezembro de 2007 (art. 3º, art. 15, art. 26, art. 46, art. 57, art. 59 e art. 68), que instituiu o Sistema E-MEC (Sistema eletrônico de acompanhamento de processos que regulam a educação superior no Brasil), dispõe sobre a utilização do PDI no processo de avaliação institucional externa e dos cursos de graduação da Instituição.

De acordo com o Projeto de Lei N. 8.035/2010 – Plano Nacional de Educação 2011-2020, em estudo na Câmara dos Deputados, foi estabelecido que o país deverá alcançar 20 metas educacionais no prazo de dez anos. A Meta 13: “Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior para 75%, no mínimo, do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, 35% doutores”, que se refere à educação superior destaca em seu item 13.7, o PDI: “Fomentar a formação de consórcios entre universidades públicas de educação superior com vistas a potencializar a atuação regional, inclusive por meio de plano de desenvolvimento institucional

integrado, assegurando maior visibilidade nacional e internacional às atividades de ensino, pesquisa e extensão”.

3. Metodologia

A estratégia metodológica utilizada nesta pesquisa foi o estudo de caso (YIN, 2005) e, quanto à sua finalidade, a pesquisa pode ser classificada como exploratória (GIL, 1999) com caráter analítico qualitativo (DENZIN e LINCOLN, 2006).

A **unidade de análise** (YIN, 2005) foi a Universidade Federal de Santa Maria. A coleta de dados foi baseada em fontes secundárias, sendo consultados diversos documentos e registros da UFSM, além da legislação que normatiza o processo de planejamento nas IES.

As dimensões analisadas foram: a metodologia de elaboração do planejamento estratégico, o conteúdo do PDI 2011/2015 e a evolução do planejamento na Instituição.

A estratégia de análise se desenvolveu em busca do que Yin (2005) denominou de convergência de evidências já que as diversas fontes foram analisadas conjuntamente por meio da triangulação dos dados e seguindo um processo de análise predominantemente qualitativo (DENZIN e LINCOLN, 2006), à luz do referencial teórico.

4. O Planejamento Estratégico na UFSM

Nesta seção estão apresentados os resultados da pesquisa, os quais estão organizados de acordo com as categorias de análise previamente definidas para a realização deste estudo, quais sejam: a metodologia de elaboração do planejamento estratégico, o conteúdo do PDI 2011/2015 e a evolução dos planos de desenvolvimento na Instituição.

4.1 A metodologia de elaboração do planejamento estratégico na UFSM em uma perspectiva evolutiva

A partir do ano de 2001 o Ministério da Educação exigiu das Instituições de Educação Superior a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional. Na UFSM a metodologia utilizada no PDI 2001-2005 foi baseada na ferramenta do planejamento estratégico cujo modelo foi adaptado de diversos autores. A metodologia foi divulgada para Unidades Universitárias, Colégios de Educação Básica, Técnica e Tecnológica e Administração Central.

A metodologia adotada previu a realização da análise ambiental (interno e externo), propiciando o conhecimento das oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos da Instituição. A partir desta análise foi possível traçar cenários em que a Instituição deveria atuar, aproveitando as oportunidades, potencializando os pontos fortes e minimizando ameaças e riscos. Dando sequência ao processo foram definidos missão, visão de futuro e valores institucionais. A seguir foram elencados os fatores críticos de sucesso constituindo-se como as condições fundamentais que precisariam ser satisfeitas para que a Instituição tivesse sucesso no ambiente que estava inserida. Na etapa seguinte foram definidas as diretrizes gerais das quais foram derivados os objetivos, as estratégias e as ações para operacionalizar tais objetivos. Foi criado um comitê estratégico com objetivo de definir a missão, visão e valores institucionais. A missão da UFSM foi definida como “Promover ensino, pesquisa e extensão, formando lideranças capazes de desenvolver a sociedade”. A visão “Ser reconhecida como referencial de excelência no ensino, pesquisa e extensão pela comunidade científica e pela sociedade em geral”. Os valores foram definidos como “Liberdade, Democracia, Responsabilidade, Justiça, Consciência Ética, Educação e Respeito, Identidade, Comprometimento Social, Cidadania, Pluralidade, Integração e Criatividade”.

O modelo de planejamento estratégico foi composto de seis etapas básicas conforme Figura 2.

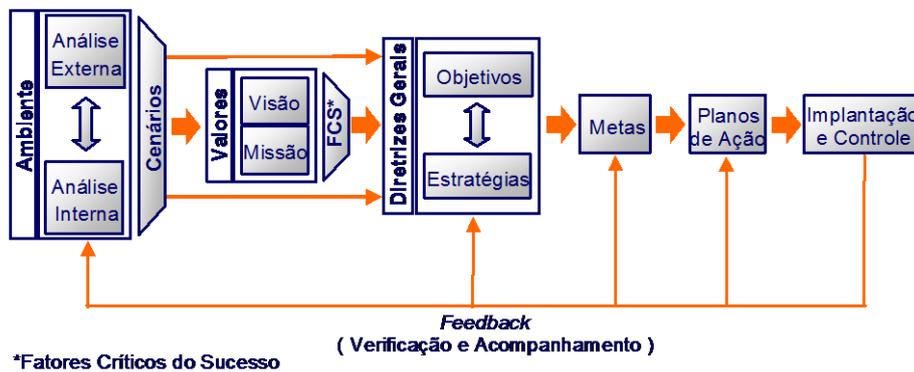


Figura 2 – Modelo de planejamento estratégico da UFSM
Fonte: UFSM (1999, p.17).

A metodologia utilizada no PDI 2006-2010 foi composta de Seminário de Planejamento com o propósito de elaboração do plano da gestão do período, tendo a participação dos dirigentes das unidades e subunidades da Administração Central da UFSM. Dentre os temas debatidos estavam a Gestão Universitária em uma Instituição Federal de Ensino Superior e o Sistema de Informações para o Ensino – SIE. Também fez parte da programação a apresentação das propostas de diretrizes da gestão que serviram como balizadoras do trabalho dos grupos de dirigentes das subunidades da Administração Central que consistiu no estabelecimento dos seus objetivos, indicadores/metras e ações para o período de quatro anos. A metodologia do planejamento estratégico foi apresentada e houve a formação de grupos de trabalho conforme a área-fim, que tiveram como resultado a consolidação dos objetivos e seus desdobramentos em planos de ação.

Na sequência, houve uma apresentação do Plano de Gestão aos diretores de centro para que tomassem conhecimento e contribuíssem para o processo de elaboração do referido plano, sugerindo objetivos e ações dentro de sua área de atuação. A Pró-Reitoria de Planejamento procedeu à consolidação do documento e fez a sua apresentação em reunião da Administração Central, sendo submetido à aprovação do Conselho Universitário na forma de Plano de Gestão 2006-2010, contendo 83 objetivos e metas incluindo as diretrizes estratégicas para as políticas de ensino de graduação, ensino de pós-graduação e pesquisa, extensão, administração e planejamento, recursos humanos, assuntos estudantis, ensino médio e tecnológico.

A metodologia utilizada no PDI 2011-2015 buscou a participação de diversos segmentos da comunidade universitária e também da sociedade. Foram realizadas várias ações que procuraram ampliar o diálogo e a integração com a comunidade, tornando o processo mais participativo.

O processo pode ser sintetizado em três fases: busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES; sensibilização da comunidade universitária e processo de elaboração do documento do PDI. Em todas essas fases o processo contou com a participação de gestores, servidores, estudantes e comunidade externa.

O Quadro 1 resume as atividades da fase 1 do processo, busca de conhecimentos e trocas de experiências desenvolvidas em parceria com outras instituições, com a finalidade de agregar conhecimento que pudessem ser incorporados ao processo adotado pela UFSM. Os eventos demonstram que as atividades pautaram-se pela troca de conhecimentos e de experiências que envolveram as diversas fases da construção de um PDI, tendo em vista a complexidade de uma instituição de ensino superior.

Além dos eventos realizados no ano de 2010, salienta-se que, durante todo o processo, foram analisados os PDIs de IFES como Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Universidade Federal do Paraná – UFPR, Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS e Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

Data	14 de Abril	06 de Maio	22 de Junho	29 de Setembro	18 e 19 de Outubro	23 e 24 de Novembro
Atividade	Seminário de Gestão e Planejamento Institucional da UFSM	Visita técnica à Assessoria de Planejamento e Marketing – ASPLAN da PUCRS	Painel de Experiências Institucionais na Construção do PDI promovido pela UFRGS	Visita à Universidade Federal Fluminense - RJ	Visita à Diretoria de Tecnologia da Informação – MEC, Brasília	I Seminário do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM
Instituições Envolvidas	UFSM e UFSC	UFSM e PUCRS	UFRGS, UFSM, UFSC e UFSCar	UFSM e UFF	UFSM e MEC	UFSM, UFRGS, UFPR e UNIPAMPA
Experiências Relatadas/ Objetivo	Experiência de planejamento institucional e gestão da UFSC	Experiência da área de planejamento e sistemas de informações de gestão estratégica da PUCRS	Experiências na elaboração do PDI das instituições convidadas: UFSM, UFSC e UFSCar	Relato da Experiência da UFF – RJ na elaboração e gerenciamento do PDI	Relato sobre a proposta do MEC para a gestão do PDI e do planejamento nas IFES/ Sistema Integrado de Gestão - IFES	Experiências na elaboração do PDI das instituições convidadas: UFRGS, UFPR e UNIPAMPA
Palestrantes/ Interlocutores	Prof. Luiz Alberton – Secretário de Planejamento e Finanças da UFSC	Prof. Alziro Rodrigues e Prof. Alan Casartelli	Prof. Luiz Alberton – UFSC Profª. Nanci Vinagre de Almeida – UFSCar Profª. Lúcia Madruga - UFSM	Profª. Miriam Assunção de S. Lepsch – Pró-Reitora de Planejamento da UFF	Equipe técnica ligada à Diretoria de Planejamento e de Informação do MEC	Prof. Paulo de Tarso Chaves – UFPR Prof. Gilberto Dias da Cunha - UFRGS Prof. Luis Osório Rocha dos Santos - UNIPAMPA
Participantes da UFSM	Gestores e demais convidados	Equipe da PROPLAN e do CPD	Pró-Reitor e Pró-Reitora Adjunta da UFSM	Pró-Reitora Adjunta de Planejamento da UFSM e TAE COPLIN/ PROPLAN	Equipe da PROPLAN e do CPD	Gestores e demais convidados

Quadro 1 – Atividades desenvolvidas em parceria com outras instituições

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015/UFSM (2011, p. 20).

A fase 2, definida pelo processo de sensibilização da comunidade universitária envolveu uma série de ações coordenadas pela PROPLAN, apresentadas a seguir:

– Seminário de Gestão e Planejamento Institucional da UFSM: ocorrido em abril de 2010, deu início às atividades de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, abordando as temáticas de Plano de Gestão, PDI e Planejamento Estratégico.

– Reuniões nas unidades universitárias, durante o primeiro trimestre do ano de 2010, com a finalidade de discutir a temática do planejamento e realizar o chamamento para que a comunidade universitária participasse da elaboração do Plano.

– Ações de divulgação, realizada no segundo semestre de 2010, com o objetivo de sensibilizar a comunidade a participar do processo, entre elas: criação da marca do PDI, convite à comunidade por meio da página da UFSM, envio de correspondências aos servidores, participação no fórum de coordenadores e secretários de curso, mensagem no contracheque de todos os servidores, notícias na página da UFSM e mensagem no SIE. Além dessas ações, também foram realizadas entrevistas na TV Campus abordando a temática, palestra na Câmara de Licenciaturas, envio de convites aos egressos por meio da página do

Programa Volver, distribuição de *folders e displays* de mesa no Restaurante Universitário aos estudantes e de cartazes e *banners* nas Unidades Universitárias e subunidades.

– I Seminário do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM, ocorrido em novembro de 2010, contou com palestras dos representantes da UFRGS, UFPR e UNIPAMPA. Houve a participação de integrantes de diversos segmentos, dentre os quais destaca-se: Dirigentes dos diferentes níveis hierárquicos, dentre eles gestores das Unidades Universitárias, Colégios e de Órgãos Executivos; Assessores; Pró-Reitores; Estudantes; Professores; Representantes das Comissões Setoriais de Avaliação; Representantes do Hospital Universitário de Santa Maria; Representantes da Comunidade Externa; e Representantes dos Conselhos Superiores.

Finalizando o processo de sensibilização, no último trimestre de 2010, foram realizadas 17 reuniões nos Conselhos das Unidades Universitárias e nas Pró-Reitorias com a presença de dirigentes das unidades e subunidades sobre o tema “Elaboração do PDI na UFSM”, abordando a metodologia e o cronograma para elaboração, a interligação com o Plano de Gestão e com a Avaliação Institucional, e o papel das Unidades Universitárias no processo de elaboração.

A terceira fase refere-se ao processo de elaboração do PDI contendo informações sobre a consulta à comunidade universitária e à comunidade externa. Essa consulta ocorreu por meio da página da Pró-Reitoria de Planejamento e solicitou a comunidade contribuições referentes à consolidação da filosofia institucional (missão, visão e valores), bem como dos eixos norteadores para o desenvolvimento institucional, importantes pilares sustentadores da proposta de desenvolvimento da UFSM. Como resultado da consulta as comunidades universitária e externa, retornaram 57 contribuições, que foram analisadas e incorporadas à filosofia institucional e aos eixos norteadores. Para compor o documento, foram realizadas reuniões de trabalho com os diretores de Unidades Universitárias, cujo objetivo foi discutir a metodologia de elaboração do PDI, o conteúdo e a estrutura do documento, repassar a proposta para a coleta de informações junto às Unidades, assim como apresentar o formulário para o envio das sugestões. Da mesma forma, foram realizadas reuniões nas Pró-Reitorias. No I Seminário do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM, houve a consolidação da missão, da visão, dos valores e dos eixos norteadores do desenvolvimento institucional da UFSM.

Ainda na elaboração, foram incorporadas as sugestões da comunidade, por meio da análise dos Planos de Ação enviados pelas Comissões Setoriais de Avaliação Institucional. Tal medida, ao mesmo tempo em que procurou fortalecer a Autoavaliação como retroalimentação do processo de planejamento, possibilitou a ampliação das propostas de desenvolvimento das Unidades Universitárias. Entre os meses de outubro de 2010 e março de 2011 foram incorporadas propostas de desenvolvimento institucional das unidades e pró-reitorias. A participação das unidades e subunidades qualificou o processo em função das especificidades de cada área de atuação da Instituição.

A finalização do processo se deu a partir da consolidação das sugestões pela PROPLAN e encaminhamento do texto base para todos os centros de ensino, colégios, HUSM, CEBTT e Pró-Reitorias, que o analisaram e realizaram as sugestões finais. Após houve o encaminhamento ao Conselho Universitário para apreciação e aprovação do documento.

4.2 O conteúdo do Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 da UFSM

A missão da UFSM, no PDI 2011-2015, ficou assim definida: “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”

A visão da UFSM ficou assim definida: “Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”.

Os valores da UFSM ficaram assim definidos: Liberdade; Democracia; Ética; Justiça; Respeito à identidade e à diversidade; Compromisso social; Inovação; e Responsabilidade.

O PDI apresenta seis eixos estratégicos e um conjunto de objetivos e ações estratégicas. Nesse contexto, foram definidas nove áreas institucionais: Assuntos Estudantis, Ensino Médio, Técnico e Tecnológico, Extensão, Graduação, Pós-Graduação e Pesquisa, Administração, Gestão de Pessoas, Infraestrutura e Planejamento, contendo cento e oitenta e nove ações estratégicas. Os projetos e/ou programas das unidades/subunidades são relacionados ao eixo e a ação estratégica correspondente. Cada projeto deverá gerar um plano de ação. Os planos de ação representam a operacionalização do PDI e relacionam-se com as demandas das unidades/subunidades garantindo a institucionalização dos projetos e/ou programas, sendo assim, os planos de ação poderão sofrer alterações, modificações ou até serem cancelados, dependendo da situação. A Figura 3 representa o mapa estratégico da UFSM.

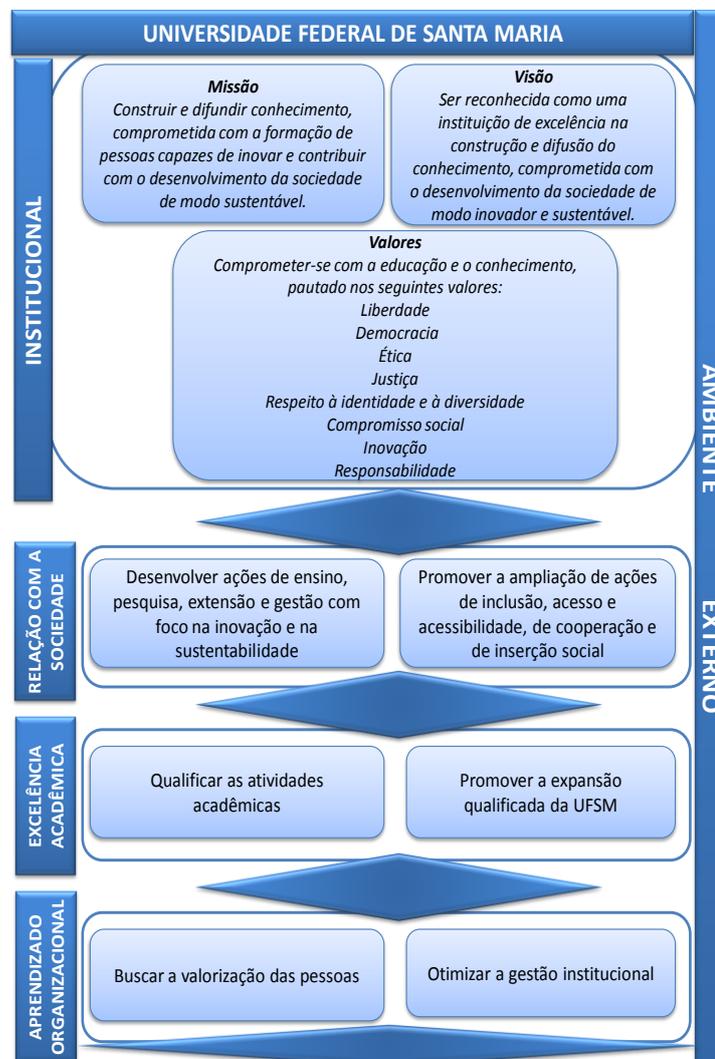


Figura 3 – Mapa estratégico da UFSM

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015/UFSM (2011, p. 41).

Devido à necessidade de acompanhamento dos planos de ação, a Pró-Reitoria de Planejamento, juntamente com a Pró-Reitoria de Administração e o Centro de Processamento de Dados criou um Sistema de Gerenciamento de Planos de Ação, com o objetivo de integrar os planos de ação com as ações estratégicas do Plano de Desenvolvimento Institucional. Esse novo método de modernização da gestão, proporciona para a Instituição um mundo integrado que tem por objetivo a informatização dos processos de trabalho, melhorando a participação da comunidade.

4.3 Evolução do planejamento na UFSM

Conforme o Art. 4º, do Estatuto da UFSM, cabe à UFSM fomentar o desenvolvimento tecnológico, científico, filosófico, literário, artístico e desportivo, formar profissionais de educação superior e de educação básica nos diversos níveis e modalidades e preparar recursos humanos qualificados por meio dos cursos de pós-graduação, entre outros.

O planejamento na UFSM iniciou com a criação da Instituição e denominou-se de plano diretor, envolvendo o planejamento físico-estrutural. Na década de 1970 o planejamento foi denominado de plano global, responsável pela elaboração de diretrizes e políticas norteadoras das ações e programas.

Nas décadas de 1980 e 1990 o planejamento estratégico foi utilizado como ferramenta para desenvolver a consciência de administração por objetivos e o planejamento integrado tendo como base de dados o Sistema Integrado de Planejamento, Programação e Orçamentação - SIPPO, além desses, houve a criação do IDR– Índice de Distribuição de Recursos e do Sistema de Informações para o Ensino – SIE.

A partir da década de 1990 a UFSM adotou o planejamento estratégico organizacional tendo como foco a inovação e melhoria do Sistema de Informações Gerenciais, a gestão por processos, o planejamento participativo e a descentralização da estrutura decisória. Atualmente, o planejamento estratégico tem como objetivo dar maior eficiência e qualidade aos processos, bem como promover mudanças nos seus processos gerenciais, o que possibilita a reformulação do processo gerencial proporcionando um melhor desempenho da Instituição.

Pode-se perceber que a evolução dos PDIs na Universidade Federal de Santa Maria no decorrer dos anos se deu de forma progressiva, ou seja, a cada novo PDI havia a preocupação com o aprimoramento do processo de planejamento e gestão. O PDI 2001-2005 introduziu a ideia de planejamento estratégico, e com isso a necessidade de adaptar um modelo que melhor se ajustasse à Instituição. Já o PDI 2006-2010 manteve a ideia do planejamento estratégico, aprimorando a interação com as unidades e subunidades, reforçando que a participação coletiva é fundamental para o desenvolvimento institucional.

O PDI 2011-2015 representou um importante passo para consolidar a participação da comunidade de forma mais eficaz, por meio de novas formas de diálogo, interações entre gestores, docentes, técnico-administrativos em educação, estudantes e comunidade externa. Além disso, percebeu-se o desenvolvimento dos processos de forma simplificada e ao mesmo tempo qualificada. A evolução mais significativa se deu no desenvolvimento do Sistema de Gerenciamento de Planos de Ação. A informatização dos processos administrativos das instituições de ensino é fundamental, no momento que a sociedade passa a participar ativamente da Instituição. Esse método de planejamento e gestão possibilita uma nova forma de registro e acompanhamento dos planos de ação, bem como o registro da memória sobre como o plano de ação foi conduzido, seus erros e acertos e documentos gerados durante a sua execução. Outro aspecto importante é a prestação de contas anual e o acompanhamento sistemático por parte das unidades/subunidades, que terão acesso a uma visão geral do andamento dos planos de ação e poderão, a partir disso, tomar medidas de apoio à solução dos problemas, facilitando o andamento das atividades e a tomada de decisão.

5. Considerações finais

A elaboração deste artigo possibilitou visualizar que o processo de planejamento na UFSM segue uma perspectiva evolutiva que agrega novos elementos a cada versão nova.

Quanto à metodologia de elaboração, percebe-se a consolidação de um marco referencial que perpassa três edições do Plano de Desenvolvimento Institucional, proporcionando condições para a inserção de novos elementos e a adaptação do modelo teórico às necessidades da Instituição. Além disso, o processo parece avançar em caráter mais definitivo para um modelo de participação e envolvimento cada vez maior da comunidade universitária.

Em termos do conteúdo, ficou evidenciado que o PDI 2011-2015 agregou novas perspectivas, especialmente a orientação estratégica que se pauta pelo conceito de desenvolvimento sustentável e pela inovação como elementos propulsores de uma nova fase da Instituição. Esta nova fase é impulsionada pela busca de condições para suportar o processo de expansão ao mesmo tempo em que se responsabiliza e se coloca como agente de mudança, corresponsável pela transformação social.

A elaboração deste artigo possibilitou visualizar que o processo de planejamento na UFSM segue uma perspectiva evolutiva que agrega novos elementos a cada versão nova.

Além disso, a realização deste trabalho possibilitou vislumbrar a realização de outros estudos que tragam contribuições ao desenvolvimento do planejamento estratégico em IES, os quais poderiam explorar temas como a gestão por meio de indicadores, a perspectiva comportamental dos agentes envolvidos, a questão cultural, os processos de mudanças, a gestão participativa, dentre outros.

Referências

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo. ed. Saraiva, 2008.

DALLABONA, Silvia L. da Silva, DIRKSEN, Ivete Trapp, HÜBLER, Eduardo Aquino. **A importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas**. 2004. Disponível em: http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Silvia_Leite_da_Silva_Dallabona_-_Ivete_Trapp_Dirksen.pdf.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ENAP, ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Planejamento na Administração Pública com o método *Balanced Scorecard***. Brasília, 2012.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior**. Santa Maria: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1999.

JUNIOR, Arthur A. Thompson, STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico, Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo, ed. Pioneira, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Projeto de Lei N. 8.035/2010. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020, e dá outras providências**. 2010.

- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria da Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, Diretrizes para Elaboração**. Brasília. 2004
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria, 2001.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Planejamento Estratégico UFSM – Referencial Teórico**. Santa Maria, 1999.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2001-2005**. Santa Maria, 2002.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2006-2010**. Santa Maria, 2008.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Santa Maria, 2011.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e Apresentação de Monografias, Dissertações e Teses: MDT**. 6ª ed. Santa Maria, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.