

**O PDI da UFT:
instrumento burocrático
ou instrumento de
gestão? Uma breve análise**

The PDI of the UFT: bureaucratic tool or a management tool? A brief analysis

El PDI de la UFT: herramienta burocrática o una herramienta de gestión? Un breve análisis

Míriam Lucas da Silva Parente¹
Francisco Gilson Rebouças Porto Junior^{2, 3}

RESUMO

Diante do desafio em se adequar às constantes e rápidas transformações do mundo contemporâneo, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vem desenvolvendo novos processos de gestão frente a situação atual. Neste trabalho, destacou-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento de planejamento estratégico das IFES, criado pelo Decreto nº 5.773/2006. A pesquisa consistiu em uma análise documental dos PDIs da Universidade Federal do Tocantins (UFT) com o objetivo de avaliar se os PDIs da Universidade estão condizentes com as exigências legais. Através da análise, observou-se uma evolução e aperfeiçoamento na elaboração do PDI, do ponto de vista de que este deixa de ser apenas um instrumento burocrático, para se tornar um instrumento de gestão.

¹ Graduada em Administração pela Universidade Federal do Tocantins (UFT), Especialista em Gestão Pública, Mestranda em Gestão de Políticas Públicas na Universidade Federal do Tocantins (GESPOL-UFT). Email: miriamlsp@uft.edu.br.

² Graduado em Comunicação Social/Jornalismo (CEULP-ULBRA) e Pedagogia (FE-UnB). Mestre em Educação (PPGE-UnB) e Doutor em Comunicação e Culturas Contemporâneas (FACOM-UFBA). Professor do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão de Políticas Públicas (GESPOL-UFT) e do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Comunicação e Sociedade (PPGCOM-UFT). Coordenador do Núcleo de Pesquisa e Extensão Observatório de Pesquisas Aplicadas ao Jornalismo e ao Ensino (OPAJE-UFT). Email: gilsonportouft@gmail.com / gilsonporto@uft.edu.br.

³ Endereço de contato dos autores (por correio): Universidade Federal do Tocantins. Curso de Pedagogia. Avenida NS 15, 109 - Plano Diretor Norte, Palmas - TO, Brasil. CEP: 77001-090.

PALAVRAS-CHAVE: IFES. PDI. Planejamento Estratégico. UFT.

ABSTRACT

Faced with the challenge in adjusting to constant and rapid changes of the contemporary world, the Federal Institutions of Higher-Education (IFES) has developed new front management processes the current situation. In this work, the highlight was the Institutional Development Plan (PDI) as a strategic planning tool of IFES, created by Decree No. 5.773/2006. The research consisted of a desk review of the IDPs from the Federal University of Tocantins, in order to assess whether the IDPs University are consistent with the legal requirements. Through the analysis, there was an evolution and improvement in the preparation of PDI from the point of view that this is no longer just a bureaucratic instrument to become a management tool.

KEYWORDS: IFES. PDI. Strategic planning. UFT.

RESUMEN

Ante el reto de adaptarse a los cambios constantes y rápidos del mundo contemporáneo, las Instituciones Federales de Educación Superior-IFES ha desarrollado una nueva gestión ante los procesos de la situación actual. En este trabajo, lo más destacado fue el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) como herramienta de planificación estratégica de IFES, creado por el Decreto nº 5.773/2006. La investigación consistió en un estudio teórico de los desplazados internos de la Universidad Federal de Tocantins, UFT con el fin de evaluar si la Universidad desplazados internos son coherentes con los requisitos legales. A través del análisis, hubo una evolución y mejora en la preparación de la PDI desde el punto de vista de que esto ya no es sólo un instrumento burocrático para convertirse en una herramienta de gestión.

PALAVRAS CLAVE: IFES. PDI. Planificación estratégica. UFT.

Recebido em: 20.11.2015. Aprovado em: 10.12.2015. Publicado em: 26.12.2015.

Introdução

O maior desafio perseguido pelos gestores sempre foi o alcance de seus objetivos organizacionais, mediante o aprimoramento de seus processos visando a qualidade dos serviços ofertados para atender seu público-alvo.

Este é um desafio almejado também pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que passam pelas constantes transformações do mundo globalizado, verificadas no Brasil, a partir do Período Liberal, com as reformas administrativas propostas pelo Estado.

Nessa vertente, variáveis como: planejamento e avaliação, dentre outras, reforçam a importância de se repensar os processos de gestão das organizações que voltam-se para a demonstração de valor.

No âmbito de atuação das IFES, diversas normativas foram introduzidas a fim de adaptar-se e dar respostas às demandas geradas pelo ambiente. Instituiu-se em 14 de abril de 2004, pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (Lei N. 10.861), o Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI que apresenta as principais características da instituição, sua missão, objetivos e metas que serão desenvolvidos, e demais informações sobre a expansão institucional. Trata-se, portanto, como veremos mais adiante, de instrumento norteador das ações das IFES, considerado importante no planejamento estratégico e fundamental para a avaliação institucional.

Tendo em vista as considerações apresentadas e a importância do PDI como instrumento de planejamento das universidades, legalmente instituído, este artigo tem como objetivo analisar os PDIs construídos pela Universidade Federal do Tocantins-UFT, avaliando seu conteúdo em relação às exigências legais e verificando seu processo de construção: trata-se apenas de uma obrigação burocrática ou de uma ferramenta de gestão?

Administração pública no Brasil

Com o advento da globalização e as inúmeras transformações no âmbito econômico, social e humano, as organizações públicas se viram frente a uma “nova ordem” a qual exigia uma maior efetividade no cumprimento do papel do Estado.

Diante do exposto, a partir de 1930, a administração pública brasileira implantou duas grandes reformas: Burocrática e Gerencial. As reformas tinham como finalidade principal, reestruturar o Estado alterando suas relações com a sociedade e fortalecendo assim, a democracia.

A primeira reforma administrativa, conhecida como Reforma Burocrática, veio como contraposição ao patrimonialismo que caracterizava a administração pública brasileira. Até então, não havia clara distinção entre o patrimônio público e o privado, daí a necessidade de organização e racionalização, por meio da criação e cumprimento das leis na busca da eficiência. Entretanto, as premissas do modelo burocrático: centralização, administração hierárquica, excesso de normas e regulamentos e serviços padronizados, passaram a ser questionados. Segundo Osborne e Gaebler (1994), o Estado precisava se “reinventar”, ou seja, mudar a forma tradicional e burocrática do governo, vez que os sistemas, as estruturas, as regras, os procedimentos e as leis impedem a criatividade, a produtividade e a eficiência da máquina.

No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER, 1996, p. 05).

Delineou-se, assim, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (BRASIL, 1995), no governo Fernando Henrique, a segunda reforma administrativa do Estado conhecida como Administração Pública Gerencial, cujo foco principal foi a eficiência e a eficácia operacional com a redução de custos e aumento da qualidade

dos serviços prestados à sociedade. Para Bresser (1996), as principais características da nova administração pública eram:

- (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- (2) descentralização administrativa,¹⁰ através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- (5) controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e
- (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida (BRESSER, 1996, p. 06).

Em vista disso, nas últimas décadas mudanças significativas foram implantadas nas organizações públicas, buscando a modernização dos processos de gestão e promoção do desenvolvimento econômico. Bertero (1976) afirma que tais mudanças na organização, implicam alterações em seu processo decisório, em sua estrutura e no comportamento dos envolvidos. A partir disso, o setor público tem como desafio promover mudanças que englobem as diversidades internas e as dinâmicas organizacionais, ou seja, deve propor alternativas que associem estrutura e comportamento como um elo para se atingir mais eficácia e eficiência no serviço público. Neste contexto, a educação superior, principalmente a partir de 1995, como meio de produzir conhecimento, modificou suas estruturas e funcionamento a fim de se adequar a um novo modelo organizacional de Estado, capaz de despertar novos rumos aos projetos de desenvolvimento brasileiro (SGUISSARDI, 2008).

Conforme argumenta Meyer Jr. (2003) – na condição de organizações públicas – as IFES têm objetivos, estruturas, processos e pessoas. Nessa perspectiva, a adoção do PDI, representa para as IFES a mais importante ferramenta norteadora das metas e ações a serem executadas.

Planejamento e PDI nas universidades

Com base nesse movimento ideológico, no Brasil a partir de 1995, a Educação Superior passou por constantes mudanças. Para Andrade (2011, p. 1-2), essas

transformações são em decorrência do "resultado da dinâmica das mudanças políticas, sociais, econômicas e educacionais vivenciadas no país, e também do reflexo destas no âmbito mundial, tais como a globalização e a sociedade do conhecimento".

Nessas circunstâncias, as IFES verificaram a necessidade de adoção de uma gestão estratégica. No que diz respeito à gestão pública, para que ela possa ser considerada estratégica é preciso primeiro 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 (COSTA, 2008). Para tanto, faz-se necessário "definir missão, valores e objetivos da instituição, como um marco inicial do processo de mudança organizacional" (Gelbcke et al., 2006).

Para Padilha, o planejamento estratégico é ferramenta essencial na tomada de decisões com foco nos resultados:

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).

Coerente com tal idéia, Alday (2000) evidencia que para a construção de um planejamento estratégico, alguns fatores devem ser levados em conta, a saber: análise prévia do ambiente organizacional, fixação de metas, estabelecimento de estratégias, planos de ação, controle, implementação e uma posterior avaliação dos resultados alcançados.

Deste modo, a primeira etapa para o processo de planejamento – considerado à longo prazo, como importante instrumento de avaliação institucional e de apoio à gestão – é a "leitura adequada da instituição", precípua para a construção de um

diagnóstico (ARAÚJO, 1996, p. 76). Segundo Bodini (1998), o diagnóstico baseia-se na avaliação do ambiente interno; ou seja, seus pontos fortes e fracos, a cultura organizacional; as dinâmicas de interesses; os agrupamentos; os cursos oferecidos; as pesquisas realizadas; os sistemas de comunicação; a eficiência do ensino, pesquisa e extensão; os recursos financeiros; a infra-estrutura; a tecnologia e a imagem institucional; e do ambiente externo, considerando a globalização, a evolução tecnológica e a era da informação.

Complementando, Filipak (2011) destaca a preocupação crescente das IFES com:

- o planejamento estratégico para orientar as suas ações;
- a incorporação gradativa de gestão colegiada e participativa;
- o perfil do aluno ingressante e a sua permanência na educação superior, faixa etária e classe social;
- o controle, acompanhamento e avaliação dos processos;
- a integração entre o acadêmico e o financeiro;
- a revisão e atualização constante dos projetos pedagógicos dos cursos;
- a incorporação de modernas tecnologias educacionais;
- a atualização e capacitação permanente de docentes, gestores e funcionários em geral;
- a política de avaliação institucional e de cursos;
- a maior integração entre ensino, pesquisa e extensão (FILIPAK, 2011, p.60).

Entretanto, apesar da idéia unânime da importância do planejamento estratégico nas IFES, vez que não é possível uma instituição moderna desenvolver-se sem esforço planejado (ESTRADA, 2001); de acordo com Araújo (1996) e Cavalieri, Macedo-Soares e Thiollent (2004), alguns fatores têm dificultado a institucionalização do planejamento estratégico nas universidades: o planejamento é dissociado da gestão; os gestores são mal capacitados; falta conhecimento dos objetivos e credibilidade do instrumento de planejamento; o curto mandato das instâncias colegiadas, que não planejam suas ações a longo prazo; e as diversas demandas e interesses divergentes dos *stakeholders* (todos os públicos envolvidos com a organização).

Outra dificuldade encontrada é que grande parte das IFES não consideram a prática do planejamento como parte de sua cultura e seu cotidiano com o propósito de nortear a administração pública, mas apenas como uma exigência legal, uma obrigação burocrática.

A exigência legal do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento para realização do planejamento estratégico das IFES foi instituído pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com base na Lei N. 10.861, de 14 de abril de 2004.

No entanto, segundo Segenreich (2005) o PDI tem suas raízes com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB, de 1996, que estabeleceu o credenciamento e a avaliação como atribuições do Ministério da Educação (MEC); posteriormente regulamentada com o Decreto n.º 3.860, de 2001, que instituiu como se daria operacionalmente tais atribuições. A LDB já preceituava que as Universidades têm “autonomia didático-científica, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar para nortear todas as suas ações, em consonância com seus princípios e valores” (BRASIL, 1996).

Também em 2001, foi aprovado o Parecer CNE/CES 1366 (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2001), destacando a importância do PDI com a definição da missão, estratégia e metas das IFES para a avaliação institucional.

Um ano depois, a Resolução 10/2002 (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2002), apresenta um discurso contraditório, conferindo ao PDI um enfoque mais de credenciamento, do que de instrumento para avaliação institucional. Nesse mesmo ano, o MEC publica por meio do Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS/MEC) Portaria nº 4.361, de 29 de dezembro de 2004 (instituiu o sistema sapiens MEC), documento de natureza normativa, explicitando como o PDI deveria ser construído.

Posteriormente, o MEC instituiu o Decreto n.º 5.773, de 2006, revogando o Decreto n.º 3.860, de 2001 e regulamentando o contido no Artigo 3º, I, da Lei nº

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2015v1n3p317>

10.861/2004. Esse Decreto ressaltou a importância do PDI para a avaliação institucional, dispôs sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, estabelecendo os itens mínimos/eixos temáticos que o PDI precisa contemplar.

Estes eixos identificam as IFES quanto 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, por um período de cinco anos.

Nesse diapasão, O PDI não se resume a uma abordagem puramente técnica, ele vai além, fundamentando-se em uma práxis político-pedagógica. Francisco (2012) destaca o PDI:

Como um instrumento de construção coletiva, o plano se constitui a partir de um processo reflexivo que visa à estruturação das pretensões da instituição, permitindo que seja possível o exercício da criatividade e da liberdade na construção das políticas. Por ser um instrumento constituído sob as influências do planejamento e da avaliação, o desenvolvimento institucional se caracteriza por um enfoque sistemático, de fácil adaptação aos ensejos da lógica de mercado (FRANCISCO, 2012, p.52).

O mesmo autor reitera que o PDI é complexo, e por isso precisa oportunizar a participação de toda a comunidade acadêmica durante sua construção (elemento fundamental da democracia), "deve conter políticas que levem à essência da instituição em sua estrutura, confirmando as assertivas que integram a base de uma proposta de desenvolvimento institucional, em nível de avaliação e regulação" (FRANCISCO, 2012, p.53-54). Segenreich (2005, p.3) corrobora, dizendo que, "à medida em que este plano é resultado de uma construção coletiva, impõe-se, naturalmente como fio condutor para qualquer avaliação, interna ou externa". Nesse contexto, a análise do PDI da Universidade Federal do Tocantins- UFT se torna relevante.

O PDI da UFT

A Universidade Federal do Tocantins criada pela Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000, destina-se à promoção do ensino superior, da pesquisa e da extensão. Em termos de dimensão e estrutura, a UFT é a instituição pública de ensino superior mais importante do Estado. Com aproximadamente 16.320 alunos (na Graduação Presencial, no Programa Nacional de Formação de Professores (PARFOR) e na Educação à Distância (EaD), sua estrutura foi concebida da forma multicampi. Oferece, atualmente, 48 cursos de graduação presencial, tendo sido criados em dezembro de 2013 mais de 13; cursos à distância; 80 cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, 20 programas de mestrado e 05 de doutorado reconhecidos pela CAPES.

Considerando que a UFT é uma instituição pública de ensino superior relativamente nova, comparando-se com as demais IFES brasileiras, outrossim, são seus processos de planejamento e avaliação. Destarte, a construção de um processo positivo de envolvimento com a avaliação institucional, é um desafio constante para a Instituição.

Para implantar, com o êxito pretendido, o seu processo de consolidação do planejamento estratégico, foi necessário criar sinergias entre os diversos setores da Instituição e a gestão dos *campi*. Buscando compatibilizar a bagagem da Instituição, considerada ainda, em formação, em todos os aspectos; o roteiro estabelecido pelo MEC e o entendimento do que deve ser um plano de desenvolvimento institucional; em 2006, a UFT aprovou no Conselho Superior o seu 1º Plano de Desenvolvimento Institucional 2006-2010 com a participação de toda a comunidade universitária.

Esse documento foi resultado de um longo debate institucional, anterior à sua construção, envolvendo Reitoria, diretores dos *campi* Universitários, coordenadores de cursos, professores, discentes e técnico-administrativos, em que a UFT discutira seu Plano de Desenvolvimento Estratégico para o período de 2006 à 2010. Entre fevereiro e abril de 2005, foram realizadas três oficinas de trabalho, tendo como objetivo elaborar a avaliação estratégica (análises dos ambientes interno e externo) e

definir os princípios do Plano (missão, visão, objetivos e estratégias). O resultado desse processo foi apresentado a cada um dos *campi* em reuniões específicas, com o intuito de receber contribuições e, por sua vez, ser validado pela comunidade acadêmica. Na sequência, a Reitoria tratou de iniciar a discussão acerca dos caminhos que seriam percorridos pela Universidade, no âmbito da Gestão, do Ensino, da Pesquisa e Pós-Graduação e da Extensão, suas prioridades, ações estratégicas, políticas e programas institucionais, tendo como horizonte temporal o ano de 2006.

A partir de 2010, a UFT retornou o debate sobre PDI, com vistas a consecução de ações que resultassem no fortalecimento institucional, “tendo como pilares a democracia, a diversidade, a modernização administrativa, o fortalecimento da pesquisa e da pós-graduação, bem como a melhoria da infraestrutura e da qualidade de ensino” (UFT, 2010, p.4); consolidando o PDI 2011-2015. Contudo, apesar de todo o empenho da UFT em atender aos anseios da comunidade acadêmica e da sociedade em geral, não se verificou a existência de um Planejamento Estratégico atualizado da instituição. O documento disponível no portal da Universidade foi elaborado para o período de 2006 a 2010.

Levando em conta a importância da UFT no contexto local, regional e nacional, e a relevância do PDI na definição de políticas e estratégias de promoção e melhoria contínua do ensino, pesquisa e extensão, segue abaixo quadro com análise dos PDIs da UFT:

Eixos temáticos exigidos pelo MEC	PDI UFT 2006-2010	PDI UFT 2011-2015
I. PERFIL INSTITUCIONAL <ul style="list-style-type: none"> Breve Histórico da IES; Missão; Objetivos e Metas Área (s) de atuação acadêmica. 	Apresentou o eixo temático, contendo histórico da UFT, missão, visão e objetivos bem definidos, conforme proposto pelo MEC. As metas foram quantificadas e aprazadas em um cronograma de execução ao fim do documento.	Apresentou o eixo temático, na sequência proposta pelo MEC de forma aprimorada.
II. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL – PPI <ul style="list-style-type: none"> Inserção regional; Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição; Organização didático-pedagógica da instituição: <ul style="list-style-type: none"> Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de: <ol style="list-style-type: none"> Inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares; Oportunidades diferenciadas de integralização curricular; Atividades práticas e estágio; Desenvolvimento de materiais pedagógicos; Incorporação de avanços tecnológicos. Políticas de Ensino; Políticas de Extensão; Políticas de Pesquisa; Políticas de Gestão; Responsabilidade Social da IES. 	<p>Alguns dos itens citados neste eixo, não constaram no PDI, isso porque o PPI não foi inserido no PDI, foi apresentado como um documento à parte.</p> <ul style="list-style-type: none"> Itens apresentados em conformidade com o proposto pelo MEC: Inserção Regional; Políticas de ensino, Extensão, Pesquisa e Gestão; e Responsabilidade Social. Itens não apresentados em conformidade com o proposto pelo MEC: Organização didático-pedagógica da instituição. 	Apresentou o eixo temático, na sequência proposta pelo MEC de forma aprimorada.
III. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS (PRESENCIAL E A DISTÂNCIA) <p>Oferta de Cursos</p> <p>As Instituições 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 (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI.</p>	Apresentou parcialmente as informações do PDI, detalhes como o cronograma de expansão, por exemplo, não foram citados.	Apresentou o eixo temático, na sequência proposta pelo MEC de forma aprimorada.
IV. PERFIL DO CORPO DOCENTE <ul style="list-style-type: none"> Composição; Plano de Carreira; Critérios de seleção e contratação; Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro; Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil do quadro existente e pretendido para o período de vigência do PDI. 	Somente a composição do corpo docente foi explicitada no PDI, as demais informações (plano de carreira, critérios de seleção, procedimentos para substituição e cronograma e plano de expansão) não foram citadas.	Apresentou o eixo temático, na sequência proposta pelo MEC de forma aprimorada.
V. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA IES <ul style="list-style-type: none"> Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico. Órgãos Colegiados: competências e composição. Órgãos de apoio às atividades acadêmicas. 	Apresenta superficialmente as informações referentes ao primeiro tópico do eixo. Não apresenta organograma. As demais informações sobre Órgãos Colegiados e Órgãos de apoio às atividades acadêmicas, são bem	Apresentou o eixo temático, na sequência proposta pelo MEC de forma aprimorada. Só deixou de apresentar o organograma institucional.

	explanadas.	
<p>VI. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>O PDI cita os programas, mas não explica como funcionam. Questões relativas a organização estudantil e acompanhamento dos egressos não são citadas no documento.</p>	<p>Apresentou o eixo temático, na sequência proposta pelo MEC de forma aprimorada.</p>
<p>VII. INFRA-ESTRUTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros); • Biblioteca: <ul style="list-style-type: none"> ○ Quantificar acervo por área de conhecimento; ○ Espaço físico para estudos; ○ Horário de funcionamento; ○ Pessoal técnico-administrativo; ○ Serviços oferecidos; ○ Formas de atualização e cronograma de expansão do acervo. • Laboratórios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, indicando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; ○ Recursos de informática disponíveis; ○ Relação equipamento/aluno; ○ Descrição de inovações tecnológicas significativas. • Recursos tecnológicos e de áudio visual. • Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais (Decreto nº 5.296/04 e Decreto nº 5.773/06). • Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI. 	<p>Não apresentou o eixo temático conforme especificação do MEC.</p>	<p>Apresentou o eixo temático, na sequência proposta pelo MEC de forma aprimorada.</p>
<p>VIII. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos de auto-avaliação institucional em conformidade com a Lei nº 10.861/2004 (SINAES). 	<p>O roteiro do processo de avaliação fundamentou-se no roteiro SINAES. Foi especificado os princípios norteadores para o processo de avaliação, as etapas: sensibilização, diagnóstico e avaliação.</p>	<p>Apresentou o eixo temático, na sequência proposta pelo MEC de forma aprimorada.</p>
<p>IX. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estratégia de gestão econômico-financeira; ○ Planos de investimentos; ○ Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos). 	<p>Apresentou o eixo temático de acordo com a proposta do MEC.</p>	<p>Apresentou o eixo temático, na sequência proposta pelo MEC de forma aprimorada.</p>

Quadro 1: Avaliação do PDI da UFT com base no roteiro de eixos temáticos exigido pelo MEC
Fonte: Adequado a partir do estudo de Segenreich (2005)

De acordo com o apresentado, verificou-se a evolução e aperfeiçoamento na elaboração do PDI pela UFT. Num primeiro momento, o planejamento voltou-se para a implantação, estruturação e afirmação da importância da Universidade no Estado.

Vários esforços foram realizados como o fortalecimento e expansão da graduação e da pós-graduação a produção científica em diversas áreas do conhecimento, a participação institucional nas principais discussões sobre assuntos inerentes a melhoria das condições da sociedade, bem como a melhoria da infra-estrutura e da qualidade do ensino.

Mesmo não tendo atendido os pressupostos do MEC na íntegra, realizou-se planejamento estratégico anterior, houve a análise dos cenários interno e externo considerando um conjunto de variáveis (sociais, econômicas, culturais, tecnológicas...), e assim posto, pode se dizer que o PDI atingiu sua finalidade com a apresentação de objetivos, metas, prazos e os responsáveis por sua implementação, em um cronograma de execução detalhado para nortear as ações institucionais de 2006 à 2010.

A partir de 2011, o PDI vem consolidar um importante passo que visa à consecução de ações que resultem no fortalecimento institucional em âmbito administrativo, organizacional e, sobretudo, na melhoria das atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, de forma a consolidá-la como uma instituição social que gera conhecimento e fomenta o avanço científico orientado para o desenvolvimento da sociedade local, regional e nacional.

Apesar deste PDI ter apresentado os eixos de forma aperfeiçoada comparando-se ao anterior, observou-se a ausência de alguns aspectos importantes, tais como: metas quantificadas e com prazos definidos e organograma institucional. Ressalta-se também que para esse período a instituição não realizou um planejamento estratégico, como ocorreu em 2005; somente em 2013 iniciou-se o processo para o planejamento, que após concluído, servirá de base ao PDI 2016-2020.

Considerações Finais

Com base nos resultados, percebeu-se que o processo de planejamento e elaboração do PDI segue uma perspectiva evolutiva e ainda está sendo aperfeiçoado pela UFT. O primordial é que a Universidade, em meio as suas dificuldades e conquistas, já considera o processo de planejamento contínuo e fundamental para a orientação da gestão, tanto que já deu o pontapé inicial no planejamento que irá estabelecer os objetivos, a missão, a visão e os valores que irão nortear o desenvolvimento institucional da Universidade até 2022.

A gestão, assim como a reforma administrativa do Estado acredita que o PDI deve ser pensando de forma macro, identificando novas oportunidades e novas perspectivas, mediante a participação da comunidade acadêmica, deixando de ser um instrumento meramente burocrático.

Além disso, cabe salientar que não há, na instituição, procedimentos de avaliação e acompanhamento do planejamento institucional, uma incoerência, levando-se em conta que este é um processo finalístico e por isso necessita adequar seus meios aos fins. Nesse aspecto, é importante que se defina uma metodologia para a execução do PDI, visando orientar as áreas envolvidas no processo, buscando o debate acerca dos problemas e soluções e o envolvimento e comprometimento das pessoas no cumprimento dos objetivos e metas institucionais, para evitar que boas idéias e intenções venham a ser desperdiçadas pela falta de habilidade para colocar as ações em prática, como vem ocorrendo na Instituição.

Referências

ALDAY, Hernan E. C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** Rev. FAE, v. 3, nº 2. Curitiba, 2000.

ANDRADE, Maria Edgleuma de. **Universidades estaduais no contexto da expansão do Ensino Superior.** Disponível em:

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2015v1n3p317>

<<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0357.pdf>> Acesso em: 11 ago. 2014.

ARAÚJO, Maria A. D. **Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?** Rev. Adm. Pública, v. 30, nº 4. Rio de Janeiro, 1996.

BERTERO, Carlos Osmar. **Mudança organizacional e processo decisório.** Revista de Administração de Empresas, v.16, nº 2. Rio de Janeiro, 1976.

BODINI, Vera L. **Planejamento Estratégico em Universidades. Universidade Federal de Santa Catarina.** Florianópolis, 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art139.pdf > Acesso em: 11 ago. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** Brasília, DF, 1967. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm> Acesso em: 10 jul. 2014.

_____. Decreto nº 3.860, de 9 de julho 2001. **Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 2001.

_____. Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino.** Brasília, DF, 2006.

_____. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 2004.

_____. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado.** Brasília, DF, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47 n.1, jan./abr. 1996.

CAVALIERI, Adriane; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de; THIOLENT, Michel. **Avaliando o Desempenho da Universidade.** Rio de Janeiro: Ed. PUCRio; São Paulo: Loyola, 2004.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Parecer CNE/CES nº. 1366, de 12 de dezembro de 2001. **Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2001.

_____. Resolução nº. 10, de 11 de março de 2002. **Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2002.

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

ESTRADA, R. J. S. **Os Rumos do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior.** In.: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador: 2001) Salvador: Faculdade de Tecnologia e Ciências, 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf>. Acesso em: 11.08.2014.

FILIPAK, Sirley Terezinha. **Sustentabilidade acadêmica e o plano de desenvolvimento institucional.** 2011. Tese de doutorado (Programa de Pós-Graduação em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2011.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. **Análise das ações que confirmam a relação entre o IGC e o PDI em Faculdades Isoladas no sul de Santa Catarina.** Dissertação Mestrado Profissionalizante em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2012.

GELBCKE, F., MATOS, E., et al. **Planejamento estratégico participativo: um espaço para a conquista da cidadania profissional.** Revista Texto Contexto Enfermagem. Florianópolis, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072006000300018&script=sci_arttext> Acesso em: 11 de ago. 2014.

MEYER JR., Victor. **Novo Contexto e as Habilidades do Administrador Universitário.** In: MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.). Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. 2ª ed. ampliada. Florianópolis: Insular, 2003.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** Brasília: MH Comunicação, 1994.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2015v1n3p317>

SANTOS, Jane Lúcia Silva; et al. **Modelo de planejamento estratégico em uma universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas.** Florianópolis: 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/44283/Modelo%20de%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20em%20uma%20universidade%20p%C3%ABlica%20brasileira%20Desenvolvimento%20e%20imple.pdf?sequence=1>> Acesso em: 11 ago. 2014.

SEGENREICH, Stella C. D. **O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência.** Ensaio: Aval. Políticas Públicas Educacionais, v.13, nº 47. Rio de Janeiro, 2005.

SGUISSARDI, V. **Modelo da expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para regulação e a formação universitária.** Educação e Sociedade. Campinas, SP, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Plano de Desenvolvimento Institucional -- PDI 2006-2010.** Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2006. Comissão Própria de Avaliação, 2012. Disponível em: <<http://download.uft.edu.br/?i=e069e92a-b8c5-4bc2-a607-05718248fab1>> Acesso em: 11 ago. 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2011-2015.** Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2010. Disponível em: <<http://download.uft.edu.br/?i=caab06f8-f3a0-4e46-830a-fe7960f1d97f>> Acesso em: 11 ago. 2014.

Acesse esse e outros artigos da **Revista Observatório** em:

