



## PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL: PERCEÇÃO DOS SERVIDORES

**TALITA FROZZA**

Universidade Federal da Fronteira Sul

[humberto@uffs.edu.br](mailto:humberto@uffs.edu.br)

**HUMBERTO TONANI TOSTA**

Universidade Federal da Fronteira Sul

[humberto@uffs.edu.br](mailto:humberto@uffs.edu.br)

### RESUMO

Devido às especificidades que possuem, as instituições de ensino superior têm se apresentado carentes de uma administração adequada. Neste sentido, o planejamento tem se apresentado como uma importante ferramenta de gestão para estas instituições. A partir disso, este trabalho tem como objetivo apresentar a percepção dos servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) sobre o planejamento institucional da universidade, aplicando para este fim um questionário, e comparar com a opinião de outros servidores que participaram ou participam do processo de desenvolvimento do planejamento da instituição e que contribuíram com a pesquisa através de entrevista. Esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos procedimentos metodológicos, como qualitativa e quantitativa, aplicada e descritiva, fazendo uso de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, utilizando para a análise dos dados a análise de conteúdo e a estatística descritiva. Por fim, foi possível identificar algumas divergências entre as visões dos dois grupos pesquisados. Com o questionário identificou-se como ponto positivo que os servidores entendem, de modo geral, o planejamento como algo importante para a instituição, mas que, em contrapartida, existe deficiência quanto ao compartilhamento de informações sobre o planejamento com os servidores.

**Palavras-chave:** Universidade, Planejamento Institucional, Percepção, Servidores.

### 1 INTRODUÇÃO

O planejamento, tema central deste artigo, vem sendo utilizado com maior frequência pelas instituições federais de ensino superior ao ponto em que, devido a características específicas que possuem como, por exemplo, a complexidade de seu produto final, a obrigatoriedade da indissociação entre ensino, pesquisa e extensão, a sensibilidade aos fatores externos e por possuírem usuários com necessidades individualizadas e diversificadas, têm se apresentado carentes de uma administração adequada, sendo que o planejamento vem sendo visto pelos gestores destas instituições como uma importante ferramenta para auxiliar no cumprimento de sua missão, colaborando para o atendimento das necessidades internas bem como das demandas da sociedade.

No entanto existe uma ferramenta de planejamento, o Plano de Desenvolvimento Institucional, que é de desenvolvimento obrigatório por parte das instituições de ensino superior para que as mesmas possam ser avaliadas a qualquer momento de sua existência.

A Universidade Federal da Fronteira Sul, objeto de estudo desta pesquisa, iniciou suas atividades fim no ano de 2010, sendo assim, é uma instituição nova se comparado a outras

instituições federais de ensino superior do país. Apesar de ser uma instituição nova, a UFFS faz uso, além do Plano de Desenvolvimento Institucional, de mais duas ferramentas de planejamento: o Plano Plurianual e do Planejamento Anual, compondo assim seu planejamento institucional, conforme disposto na Resolução nº 5/2013 de seu Conselho Universitário.

Este artigo tem como objetivo apresentar a percepção dos servidores da UFFS sobre o planejamento institucional da universidade a partir de informações obtidas através de questionário, e realizar uma comparação com a opinião de outros servidores, os quais participaram ou participam do processo de desenvolvimento do planejamento da instituição, e que contribuíram com a pesquisa através de entrevista.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão abordados assuntos relacionados ao tema de planejamento institucional em universidades federais, onde serão levantadas, através de referencial bibliográfico, informações sobre as características das universidades federais brasileiras e sobre planejamento em universidades federais.

### **2.1 CARACTERÍSTICAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

As universidades vêm evoluindo desde seu surgimento e constituindo-se como uma das principais fontes de criação, sistematização e difusão do conhecimento acumulado pelas civilizações de todo o mundo, atingindo ao longo do tempo um grau de complexidade jamais alcançado por outro tipo de organização. Esse processo evolutivo apresentado pelas universidades tem obrigado seus gestores a rever suas funções e, além disso, apresentar propostas que possibilitem ainda mais seu desenvolvimento (FOGUEL; SOUZA, 1993 apud MELO, 2002).

O grau de complexidade alcançado pelas universidades constitui-se devido às especificidades encontradas nessas instituições. Apesar de apresentarem as mesmas necessidades e características dos demais tipos de organização, possuem processos e demandas diferenciadas, o que as torna organizações únicas (BALDRIDGE et al., 1983 apud REBELO, 2004). Algumas das especificidades encontradas nas universidades, e que as tornam organizações complexas e únicas são:

- a) objetivos ambíguos e difusos: o trabalho realizado pelas universidades aponta para várias direções (pesquisa, ensino, serviço à comunidade, administração de instalações científicas, suporte para as artes e soluções para problemas sociais), mas não há um foco específico, o que dificulta o planejamento e a tomada de decisão;
- b) natureza política: há muitos grupos de interesses com objetivos e valores distintos no ambiente universitário, e as decisões são fruto de negociação entre esses grupos;
- c) usuários com necessidades individualizadas e diversificadas: os grupos que utilizam os serviços das universidades possuem voz ativa no processo decisório;
- d) tecnologia complexa: como os clientes são distintos entre si, as universidades necessitam de métodos, processos e tecnologias diversificadas para atender às diferentes demandas;
- e) sensibilidade a fatores do ambiente externo: a rapidez com que determinados conhecimentos se tornam obsoletos obrigam as universidades a se manterem atualizadas e atentas às mudanças, adaptando-se sempre que necessário (BALDRIDGE, 1983 apud FALQUETO, 2012, p. 26).

Outra especificidade refere-se à complexidade de seu produto final, que é o conhecimento agregado sendo que, nessas instituições, o conhecimento é ao mesmo tempo pré-requisito, meio e fim. Além disso, aqueles que procuram o serviço oferecido pelas universidades não só possuem necessidade de um conhecimento prévio como também se

tornam participantes ativos no processo de aquisição do conhecimento que desejam obter. Assim, o produto final não depende apenas da instituição, mas também de seu cliente tornando assim o produto final das universidades um produto difícil de ser mensurado (MEYER JR, 1991 apud FALQUETO, 2012).

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

Para Grillo (1996 apud RISSI, 2010) as características peculiares das universidades resultam na carência de uma administração adequada. Levando-se em consideração todas as especificidades percebidas a respeito das universidades, Pessoa (2000) confirma a necessidade de um efetivo e eficiente sistema de gestão a fim de se atender às necessidades internas das universidades e as demandas externas, ao afirmar que a universidade é, hoje, uma das organizações mais complexas da sociedade.

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

Corroborando neste sentido, Meyer Jr (2005, p. 274) também expõe que a gestão das universidades tem uma responsabilidade fundamental: a de definir o futuro desejado. E para isto estabelece objetivos, prioridades e estratégias necessárias. O autor complementa que “seus administradores, no esforço de alinhar a universidade às demandas de uma nova realidade e direcionar a universidade rumo ao futuro, têm utilizado cada vez mais diversas abordagens do planejamento” (MEYER JR, 2005, p. 274).

### **2.1.1 Planejamento em Universidades Federais**

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

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

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

O PDI, segundo o MEC (2007) é um documento elaborado para um período de cinco anos, que trás em seu escopo a identificação da Instituição de Ensino Superior (IES) no que se

refere “à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam as suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver”. No PDI deve constar também o modo pelo qual o documento foi constituído e a interferência que exercerá na dinâmica da universidade, pressupondo o atendimento ao conjunto de normas vigentes (MEC, 2007).

Apesar de obrigatório, o MEC (2007) definiu que a elaboração do PDI deve ser feita de forma livre, objetivando com isso que as IES exercitem sua criatividade e liberdade no processo de elaboração do Plano. No entanto, ao permitir que a elaboração do Plano fosse feita de forma livre, definiu que as IES, além de seguirem as instruções e princípios anteriormente citados, devem apresentar 10 eixos temáticos, sendo: Perfil Institucional; Projeto Pedagógico Institucional - PPI; Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos (presencial e a distância); Perfil do Corpo Docente; Organização Administrativa da IES; Políticas de Atendimento aos Discentes; Infraestrutura; Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional; Aspectos Financeiros e Orçamentários; e Anexos.

O PDI, conforme expõe Silva (2013), não pode ser considerado como um planejamento estratégico, uma vez que não contempla a maioria dos itens que compõe um planejamento deste tipo, como declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise interna e externa, ações estratégicas entre outros. Apesar do modelo de PDI disposto pela legislação não ser caracterizado como estratégico, não há impedimentos de que ele seja utilizado para esta finalidade, uma vez que o MEC deixou a sua elaboração livre às IES, impondo apenas a obrigatoriedade dos itens já apresentados (SILVA, 2013).

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

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

O planejamento estratégico em universidades, segundo Arguin (1986 apud REBELO, 2004) pode ser considerado como um processo de gestão que permite visualizar, de forma integrada, o futuro das decisões institucionais, que derivam da filosofia da instituição, da sua missão, das suas orientações e das suas metas, objetivos e programas, assim como comporta a definição das estratégias a serem utilizadas para a sua implantação.

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

possibilitar a análise organizacional através da definição da missão e do levantamento das potencialidades e fraquezas dos diversos cursos, programas, atividades e instalações.

### **3 METODOLOGIA**

Realizar uma pesquisa com caráter científico significa realizar uma busca de conhecimentos apoiando-se em procedimentos capazes de dar confiabilidade aos resultados (PRODANOV; FREITAS, 2013), e podem ser classificadas de diversas formas. No que se refere à sua abordagem, esta pesquisa classifica-se tanto como qualitativa, como quantitativa.

Classifica-se como qualitativa considerando que busca compreender e descrever a visão dos sujeitos da pesquisa quando ao planejamento institucional da Universidade, e como quantitativa, uma vez que quantificou os dados obtidos através dos questionários sobre a opinião dos servidores em relação à efetividade do planejamento, utilizando-se, para este fim, técnicas estatísticas como a percentagem e para a análise dos dados, a estatística descritiva.

Em relação a sua classificação quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, uma vez que este tipo de pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, voltados à solução de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa define-se como descritiva sendo que objetiva conhecer a opinião dos servidores quanto à efetividade do planejamento institucional da UFFS e a associação de variáveis que geraram tais opiniões.

Por fim, quanto aos procedimentos este trabalho faz uso de pesquisa bibliográfica considerando que, com auxílio de livros, artigos, teses e dissertações constituiu-se uma base de informações a respeito de assuntos diretamente relacionados com o fenômeno estudado, de pesquisa documental, ao fazer uso de informações obtidas de documentos da UFFS, como regimentos, resoluções e outros documentos produzidos na Universidade, e pesquisa de campo, utilizada neste trabalho na coleta de informações sobre o fenômeno, realizada na UFFS e com pessoas envolvidas com o processo de constituição do fenômeno.

No que se refere a unidade de análise e sujeitos da pesquisa, definiu-se como unidade de análise desta pesquisa a UFFS, e em relação aos sujeitos da pesquisa foram formados dois grupos. O primeiro grupo, o qual participou da pesquisa através de entrevista, foi composto por alguns dos servidores da universidade que participaram ou que participam atualmente do desenvolvimento do planejamento, compreendendo ao todo 7 participantes. O segundo grupo de sujeitos da pesquisa é composto por uma amostra de servidores da universidade, tanto técnico-administrativos em educação quanto docentes, que contribuíram para este trabalho com as suas opiniões através de questionário disponibilizado de forma eletrônica.

Neste caso, a população de servidores da universidade compreende o total de 1383 pessoas, a partir da qual se decidiu trabalhar com uma amostra probabilística, e em específico a aleatória simples. Definiu-se um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%, resultando em uma amostra de 310 indivíduos. Após aplicação de questionário, foram obtidas, ao todo, 346 respostas. As técnicas de coleta de dados utilizados nesta pesquisa consistem na pesquisa bibliográfica, baseada na obtenção de informações em livros e artigos publicados, bem como na pesquisa documental, com a obtenção de informações nos documentos disponibilizados pela universidade. Em relação às informações obtidas com os sujeitos da pesquisa, foram utilizadas duas técnicas, sendo: entrevista semiestruturada e questionário.

Por fim, para a análise dos dados obtidos foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo que, em síntese, objetiva compreender o pensamento do sujeito através de conteúdo expresso em texto, obtido normalmente através da transcrição de falas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), utilizada para analisar os dados obtidos através das entrevistas, e a estatística descritiva, utilizada normalmente em situações onde se possuem tantos dados que se torna difícil absorver completamente a informação que se procura investigar sendo necessário que as informações sejam reduzidas até o ponto em que seja possível interpretá-las

mais claramente. A estatística descritiva foi utilizada nos dados obtidos através dos questionários.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentadas informações a respeito da UFFS e de seu planejamento, além das informações obtidas através do questionário, o qual objetivou identificar a percepção dos servidores quanto ao planejamento da instituição, e as informações obtidas através de entrevistas com servidores que participaram ou participam da construção do planejamento da universidade, para, por fim, realizar uma comparação entre tais percepções.

##### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFFS

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

Criada pela Lei nº 12.029 de 15 de setembro de 2009, possui sede e foro no município de Chapecó, Santa Catarina e conta com uma estrutura *multicampi*, situada na Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul e entornos. Possui como missão:

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

Quanto à organização acadêmica e administrativa, a UFFS organiza-se em órgãos superiores, intermediários e básicos. O nível superior da universidade é composto pelo Conselho Universitário (CONSUNI) e Reitoria. No que se refere ao nível intermediário os *campi* universitários são as unidades constitutivas da UFFS, dotados de organização administrativa e didático-científica própria, onde são desenvolvidas as atividades de ensino, pesquisa e extensão, de forma permanente. No âmbito dos *campi* existe o Conselho de *Campus*, órgão consultivo e deliberativo e a Direção de *Campus*, órgão executivo (UFFS, 2016). Quanto à administração no nível de base, existem as Unidades Acadêmicas, sendo estas partes constitutivas dos *campi* da universidade. Possuem natureza acadêmica e administrativa e objetivam organizar a oferta das atividades de ensino, pesquisa e de extensão da universidade no âmbito dos *campi* (UFFS, 2016). Além dos órgãos que compõem a estrutura acadêmica e administrativa, a UFFS conta também com órgãos de controle, fiscalização, supervisão e avaliação, sendo: o Conselho Curador, a Auditoria Interna e a Comissão Própria de Avaliação (UFFS, 2016).

##### 4.2 CONSTITUIÇÃO ATUAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

O Planejamento Institucional da UFFS é regido pela Resolução nº 5/2013 – CONSUNI/CA que estabelece as normas, diretrizes e a metodologia para o planejamento institucional da Universidade. Conforme esta resolução, o planejamento institucional da UFFS é composto por três instrumentos, sendo eles: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano Plurianual (PPA) e o Planejamento Anual (PA).

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFFS, conforme Resolução nº 5/2013 – CONSUNI/CA e de acordo com o disposto pelo MEC (2007), consiste em um instrumento de planejamento que identifica a instituição no que se refere à “sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às políticas e diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e que pretende desenvolver” (UFFS, 2013, p. 1). O PDI da UFFS, desenvolvido para os anos de 2012 a 2016, está estruturado em 9 eixos temáticos conforme o exigido no Decreto nº 5.577 de 2006 e disposto na Resolução nº 5/2013 - CONSUNI/CA, e busca apresentar, além de dados quantitativos, particularidades do percurso da UFFS desde sua criação e sua fase de implantação nos âmbitos administrativo, pedagógico, político e histórico (UFFS, 2012).

O Plano Plurianual, outra ferramenta do planejamento institucional da UFFS, é um documento desenvolvido para um período de quatro anos, assim como o PPA do governo federal. O primeiro PPA desenvolvido na UFFS, referente ao período de 2012 a 2015, é conceituado pela Resolução nº 5/2013 como sendo um instrumento que “define os desafios, objetivos, iniciativas, ações e metas com o propósito de viabilizar a implementação e a gestão das políticas institucionais constantes no PDI/UFFS, orientando a definição de prioridades e auxiliando na promoção do desenvolvimento da Universidade” (UFFS, 2013, p. 2-3).

É considerado um instrumento de planejamento que define, de forma unificada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal, do Plano Nacional de Educação (PNE) 2011-2020 e da 1ª Conferência de Ensino, Pesquisa e Extensão (COEPE) da UFFS (UFFS, 2012). Assim, o PPA 2012-2015 da UFFS está estruturado conforme apresentado a seguir:

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

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

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

**Iniciativas:** definem os caminhos exequíveis para o alcance dos Objetivos e das transformações definidas na Dimensão Estratégica. A Iniciativa declara as entregas à sociedade de bens e serviços, resultantes da coordenação de ações orçamentárias e não orçamentárias.

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

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

Tendo em vista que o primeiro PPA da UFFS foi desenvolvido para contemplar os anos de 2012 a 2015, tendo seu prazo findado ano passado, a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), ao realizar uma avaliação deste documento a fim de produzir o novo PPA para os anos de 2016 a 2019, identificou algumas dificuldades quanto a sua estrutura, em especial no que se referia aos desafios, que eram a representação das ações orçamentárias por onde a universidade recebia os recursos do MEC. Assim, decidiu-se por estruturar o novo PPA, que ainda está em fase de desenvolvimento, através de Objetivos, Objetivos Específicos, Metas e

Ações (orçamentárias e não orçamentárias). Antes não se possuía no PPA grandes objetivos separados pelas atividades macro da universidade, sendo que o planejamento anual ficava vinculado, principalmente o planejamento orçamentário, aos temas do orçamento. “Neste novo PPA foi invertida a lógica do planejamento, sendo que o orçamento está sendo alocado a um planejamento que busca atingir objetivos da instituição” (ENTREVISTADO 1).

No que se refere ao Planejamento Anual, a Resolução nº 5/2013 apresenta como sendo um instrumento de planejamento composto por planos de ação que objetivam organizar “as atividades de natureza orçamentária ou não orçamentária a serem desenvolvidas pelos setores administrativos e pedagógicos da UFFS” (UFFS, 2013, p. 6).

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

O Plano de Ação é uma ferramenta onde são detalhadas as atividades a serem realizadas pela instituição. Consiste em um desenho estruturado do que será necessário para gerenciar a execução de uma ação (UFFS, 2014). É desenvolvida em uma planilha eletrônica, na qual constam três tabelas, sendo: Plano de Ação, Relatório de Materiais e Cronograma.

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

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

O Entrevistado 5 também expõe que existe, enquanto avaliação do planejamento, o monitoramento das ações, que são confeccionadas, organizadas, compiladas em um documento, e no final do ano são analisadas para saber o que foi feito, o que foi cumprido, o que não foi cumprido e o que está em execução (ENTREVISTADO 5).

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES QUANTO AO PLANEJAMENTO DA UFFS

A fim de atingir o objetivo desta pesquisa, elaborou-se um questionário em formato eletrônico composto por 12 questões, o qual foi encaminhado para todos os servidores da universidade através do *e-mail* institucional, sendo obtidas 346 respostas, das quais 207 foram respondidas por servidores técnico-administrativos e 139 por servidores docentes.

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

Quadro 1 - Conhecimento dos servidores sobre o PDI e PPA

<b>Opção</b>	<b>Respostas PDI</b>		<b>Respostas PPA</b>	
Desconheço totalmente	<b>76</b>	22%	<b>120</b>	34.7%
Conheço pouco	<b>155</b>	44.8%	<b>130</b>	37.6%
Conheço razoavelmente	<b>98</b>	28.3%	<b>74</b>	21.4%
Conheço bem	<b>17</b>	4.9%	<b>22</b>	6.4%

Fonte: Dados primários, 2016.

Compreende-se, a partir dos dados apresentados no Quadro 1, que a maioria dos respondentes conhecem muito pouco o PDI e o PPA da UFFS, enquanto uma pequena porcentagem afirma conhecer bem tais peças.

Com a terceira pergunta buscou-se verificar se no momento em que os servidores começaram a trabalhar na universidade, as peças do planejamento institucional já haviam sido desenvolvidas.

Quadro 2 - Desenvolvimento das peças quando os servidores iniciaram na UFFS

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

Fonte: Dados primários, 2016.

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

Na quarta questão foi perguntado se os respondentes participam ou participaram do processo de construção de alguma das peças do planejamento, PDI, PPA e PA, em qualquer etapa do desenvolvimento das peças. Assim, 123 pessoas, 35,5% afirmaram participar, enquanto 223 pessoas, ou 65,5% afirmaram não participar do processo em nenhuma etapa.

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

Quadro 3 - Motivo da participação no desenvolvimento do planejamento

<b>Opção</b>	<b>Respostas</b>	
Participei/participo por vontade própria, por entender que o planejamento da instituição é algo de extrema importância	<b>36</b>	29.3%
Participei/participo por vontade própria, mas não vejo o planejamento como algo tão relevante para a instituição	<b>0</b>	0%
Participei/participo porque fui designado pela minha chefia	<b>27</b>	22%
Participei/participo em decorrência do meu cargo dentro da instituição	<b>48</b>	39%
Outros	<b>12</b>	9.8%

Fonte: Dados primários, 2016.

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

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

Quadro 4 - Motivo da não participação no desenvolvimento do planejamento

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

Fonte: Dados primários, 2016.

Dos servidores que optaram pela resposta “Outros”, muitos informaram ainda não estar na instituição quando as peças PDI e PPA foram desenvolvidas, ou começaram a trabalhar recentemente e ainda não se ambientaram com todos os processos da universidade. Alguns servidores informaram não ter interesse em participar, enquanto vários servidores afirmaram não saber como participar desse processo, que isso não foi muito divulgado e que não sabiam que haveria participação dos servidores. Vários servidores também afirmaram que a sobrecarga de trabalho em seus setores impossibilita a participação dos mesmos nesse processo. Outras respostas obtidas foram:

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

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

Quadro 5 - Motivação a realizar o que foi planejado

Opção	Respostas	
Sim. Participei do processo de desenvolvimento do planejamento, entendo o porquê das decisões tomadas e me sinto motivado	54	15.6%
Sim. Não participei do processo de desenvolvimento do planejamento, mas entendo o porquê das decisões tomadas e me sinto motivado	76	22%
Não. Participei do processo de desenvolvimento do planejamento, mas discordo de decisões tomadas e não me sinto motivado a seguir o que foi	20	5.8%

planejado		
Não. Não participei do processo de desenvolvimento do planejamento, não entendo o porquê das decisões tomadas e isso me desmotiva a seguir o que foi planejado	<b>41</b>	11.8%
Não sei informar	<b>137</b>	39.6%
Outros	<b>18</b>	5.2%

Fonte: Dados primários, 2016.

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

- “Não porque nossas peças de planejamento são meras peças institucionais que não coadunam com os *campi* e a missão da UFFS”; “Não. O que é urgente passa por cima do que é importante e planejado. Não dá tempo para seguir ações planejadas”; “Não. Participei do processo de desenvolvimento do planejamento, entendo o porquê das decisões tomadas, porém, o trabalho é árduo, toma bastante tempo e, por fim, não é aplicado como deveria, geralmente por falta de recursos”; “Em partes. Participei um pouco do processo através da elaboração dos planos anuais do setor, mas no macro, muitas vezes discordava das decisões tomadas por acreditar que elas não eram a melhor opção para a UFFS. Além disso, muitas vezes tive a impressão que o planejamento era fechado, ou seja, depois de se decidir sobre determinado assunto, você não poderia mais alterar ou acrescentar uma determinada atividade no planejamento. Além disso, o desenvolvimento de algumas questões estratégicas para a UFFS são realizadas de forma vagarosa e muitas vezes pensando-se somente na política ao invés da acadêmica”; “Creio que para quem não está em cargo de gestão há pouco envolvimento e motivação”; “Sim. Porém entendo que ambas as peças precisam ser melhoradas”; “Acredito que esses documentos são de extrema importância para os servidores, porém, não há (ou pelo menos desconheço) uma apresentação destes documentos ao servidor, quando este inicia na instituição. Como ele vai ter conhecimento deles? Só mesmo indo atrás e mesmo assim, são de difícil acesso”; “Para me motivar preciso conhecer, e não os conheço. Seria interessante uma divulgação, rodada de apresentação”.

Quando questionados sobre a sua opinião quanto ao desenvolvimento das ações do seu setor, na sexta pergunta, 44,5% dos respondentes afirmaram que as ações são planejadas visando o alcance dos objetivos maiores definidos no PPA. Porém, 23,7% afirmaram que as ações são desenvolvidas apenas por questões burocráticas, enquanto 20,8% não sabiam informar, conforme apresentado no Quadro 6:

Quadro 6 - Opinião quanto ao desenvolvimento das ações no setor

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

Fonte: Dados primários, 2016.

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

Outros servidores informaram que as ações são planejadas buscando alternativas pela falta de dinheiro e estrutura, para controlar o orçamento e para “tentar realizar as atividades

do setor mesmo sem verba suficiente, sem estrutura e com desinteresse da administração central”. Além disso, foram descritas outras questões como:

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

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

Quadro 7 - Opinião quanto ao monitoramento das ações

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

Fonte: Dados primários, 2016.

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

- “As ações não são acompanhadas durante o ano. O setor acima do meu não informa como está o *status* no monitoramento (já que isto fica a cargo deles)”; “Não tenho retorno se os inúmeros relatórios exigidos são utilizados para alguma finalidade, ou apenas dificuldades burocráticas criadas com finalidades específicas de setores da Instituição. O preenchimento de planos e relatórios atrapalham as ações”; “Creio que as ações não são acompanhadas durante o ano e seu *status* no monitoramento é informado apenas por questões burocráticas. Por isso, se deve cobrar e acompanhar o monitoramento das ações, não deveria ser feita outra coisa a não ser o que foi planejado, sabendo que o planejamento é uma coisa viva que pode haver correções”.

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

Esta questão também possuía a opção “Outros”, onde os servidores citaram outros meios que julgam adequados e eficazes para a divulgação do planejamento institucional da UFFS, como: redes sociais, a exemplo do “*Facebook*”, sendo citados diversas vezes, vídeos, *Moodle*, elaboração e publicização de textos práticos, comunicação por parte da direção de cada *campus* à comunidade acadêmica, reuniões setoriais informativas e seminários. Além destas sugestões, cabe destacar algumas outras respostas:

- “Todos os veículos possíveis. Trabalhando com comunicação percebo que cada público tem mais afinidade com determinado meio, por isso creio que todos os veículos

deveriam ter informações a respeito”; “O *site* deve ter o documento publicado e ainda deve haver comunicados na página e por *e-mail* de que ele existe [...]”; “Abordagens face a face realizadas por pessoas aprazíveis que disseminem as informações de modo leve e cordial”; “Rodadas da conversa. Falta a cultura do planejamento. Até mesmo cursos básicos seriam bem-vindos”.

Além disso, vários servidores afirmaram que poderiam ser realizados treinamentos e capacitações com servidores novos, com servidores ativos que tenham interesse em conhecer mais sobre esses documentos, ou treinamento aos responsáveis pelo planejamento nos setores.

Após isso, os servidores foram questionados sobre a sua opinião quanto à discussão sobre o planejamento institucional da UFFS na comunidade universitária. 156 pessoas, 45,1%, afirmaram que o planejamento é pouco discutido com a comunidade, enquanto apenas 9 pessoas, 2,6%, afirmaram que o planejamento é muito discutido, conforme apresentado:

Quadro 8 - Discussão sobre o planejamento institucional na comunidade acadêmica

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

Fonte: Dados primários, 2016.

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

Quadro 9 - Opinião sobre a efetividade do planejamento institucional da UFFS

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

Fonte: Dados primários, 2016.

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

Além dos dados do questionário, também foram obtidas informações através das entrevistas realizadas, que são expostas na seção a seguir.

#### 4.4 PERCEPÇÃO DOS ENVOLVIDOS NO DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO

Esta seção busca apresentar as informações obtidas nas entrevistas realizadas com servidores que participaram diretamente da construção das peças do planejamento, e com servidores envolvidos atualmente neste processo. Objetiva-se verificar a percepção destes em relação aos assuntos abordados no questionário aplicado aos demais servidores.

Desta forma, no que se refere a participação dos servidores, o Entrevistado 1 afirmou que a participação destes deveria ser mais ampla, principalmente no sentido de entender o que

é esse planejamento institucional, como foi constituído e porquê algumas coisas são postas na forma que são. Ainda na opinião do entrevistado “a participação deveria ser ampla, mas logicamente é um trabalho complexo de ser feito, demora para ter os resultados, e talvez isso de alguma forma desestimule a participação de alguns”. O Entrevistado 3, por sua vez, afirma que:

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

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

Citou também espaços institucionais como o Conselho Estratégico Social (CES) e os conselhos comunitários, que são espaços de participação da comunidade, além do CONSUNI e conselhos de *campus*, como instâncias onde se tem a participação de docentes, discentes, técnicos e outros. O entrevistado conclui que eles participam o tempo inteiro e que encontram espaços dentro da universidade para participar, mas que participam menos do que poderiam porque possuem um volume grande de atividades (ENTREVISTADO 4).

Em contrapartida, um dos entrevistados informou que certos processos da instituição precisam ser práticos e que a participação de muitas pessoas tornaria o processo moroso, e que cabe considerar que não é do interesse de todos os servidores participarem do desenvolvimento do planejamento. No entanto, na opinião do Entrevistado 5 todos os servidores devem se envolver mais, pois da forma que é estabelecido o planejamento institucional atualmente:

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

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

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

Quando questionado sobre a existência de monitoramento quanto à satisfação da comunidade acadêmica com o planejamento, o Entrevistado 6 afirmou que nunca foi realizada uma avaliação ou desenvolvido um instrumento avaliativo com a comunidade sobre o planejamento ou sobre seu desenvolvimento, porque a estrutura e sistemática do

planejamento, segundo ele, foi definida pela própria comunidade. Expôs também que foi realizada uma avaliação interna sobre a estrutura do último PPA e que serão propostas, para o CONSUNI, sugestões de alteração. Ainda afirma que:

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

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

## 5 CONCLUSÃO

A partir das informações obtidas com o questionário e com as entrevistas é possível perceber que muitos servidores entendem o planejamento da instituição como algo importante e que vem colaborando de maneira positiva para o desenvolvimento da instituição, mas que, no entanto, possui questões que precisam ser aprimoradas quanto a sua operacionalização.

Nas entrevistas observou-se que diversos dos gestores entendem que a participação dos servidores precisa ser maior, porém, ao contrario do disposto no questionário onde muitos servidores afirmaram que não sabem como participar ou que a participação é algo possível, os gestores afirmaram que existem diversos meios para que essa participação seja efetivada, citando, em especial, os conselhos existentes dentro da instituição.

Outro aspecto observado refere-se à avaliação do planejamento, onde alguns gestores informaram considerar reuniões da gestão como um meio de avaliação, tendo como representação dos servidores as suas chefias superiores, mas que, no entanto, não foi realizado nenhuma avaliação diretamente com os servidores.

Neste sentido, pode-se inferir que, apesar de alguns entrevistados entenderem que o planejamento vem sendo bem divulgado, este pode ser considerado um dos fatores de maior deficiência dentro do processo de planejamento da instituição, tendo em vista que, através do questionário percebe-se que a falta de conhecimento dos servidores quanto ao desenvolvimento das peças, a exemplo do porquê das informações solicitadas aos setores e o que é feito com essas informações demonstrou ser um fator que dificulta uma aplicação de maior qualidade do planejamento.

Por fim, no que se refere ao desenvolvimento desta pesquisa, pode-se afirmar que o objetivo de apresentar a percepção dos servidores da UFFS sobre o planejamento institucional da universidade e realizar uma comparação com a opinião de servidores que participaram ou participam do processo de desenvolvimento do planejamento da instituição foi atingido. Cabe destacar, no entanto, que esta pesquisa foi realizada em um momento de transição de metodologia do desenvolvimento do planejamento, e que a PROPLAN intenciona, neste ano, conforme exposto pelo Entrevistado 1, realizar uma consulta com todos os servidores da universidade sobre os objetivos propostos no novo PPA (2016-2020) que vem sendo desenvolvido no decorrer deste ano.

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 24 jul. 2016.

MEC, Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

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

MEYER JR. Victor. **Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras**. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, 2005. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/236/222>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

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

PRODANOV, Cleber C. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

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

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

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

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

UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul. **Res. 5/2013-CONSUNI/CA: Estabelece as normas, diretrizes e metodologia para o planejamento institucional da UFFS**. Chapecó, 2013. Disponível em: <[http://uffs.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1077&Itemid=1908&site=consuni](http://uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1077&Itemid=1908&site=consuni)>. Acesso em: 03 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. **Versão Preliminar do Plano de Desenvolvimento Institucional:** PDI 2012-2016. Chapecó, 2012. Disponível em: < [http://uffs.edu.br/images/proplan/PDI/Verso\\_PDI\\_para\\_Consuni\\_-\\_30-08-2013.pdf](http://uffs.edu.br/images/proplan/PDI/Verso_PDI_para_Consuni_-_30-08-2013.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2016.

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

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral da Universidade Federal da Fronteira Sul.** Chapecó, 2016. Disponível em: <[http://www.uffs.edu.br/images/CIS/REGIMENTO%20GERAL%20da%20UFFS%20-%20Res.%203-2016-CONSUNI%20\(1.03.2016\).pdf](http://www.uffs.edu.br/images/CIS/REGIMENTO%20GERAL%20da%20UFFS%20-%20Res.%203-2016-CONSUNI%20(1.03.2016).pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2016.