



O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ¹

Eleanara Pereira Guedes

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

E-mail: eleanara_pereira@yahoo.com.br

Flávia Luciane Scherer

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professora da Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

E-mail: flaviascherer@globocom.com

Resumo

Este artigo tem como objetivo descrever e analisar o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no contexto da Instituição Federal de Ensino Superior Universidade Federal do Paraná (UFPR). A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, por meio de pesquisa documental, é classificada como descritiva, utilizado o estudo de caso. Os resultados mostraram que a UFPR é comprometida em atividades de integração com a comunidade universitária, uma vez que forneceu os documentos do PDI no site da instituição. Constatou-se que na preparação de PDI da UFPR, seus gestores desenvolveram ações que possibilitaram a integração da instituição e da comunidade universitária, o que demonstra que a instituição está preocupada com a gestão do conhecimento, com decisões coletivas, as mais amplas possíveis, visando a participação da comunidade universitária no processo do PDI, com ações de transparência e valorização da boa comunicação. Conclui que o desenvolvimento do PDI na instituição em questão utilizou as estratégias deliberadas, flexíveis, participativas e dinâmicas. Este estudo permitiu atingir os objetivos definidos, o que tornou possível descrever e analisar o processo de PDI na UFPR.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Instituição Federal de Ensino Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

THE PROCESS OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN PREPARATION (PDI): A CASE STUDY IN THE UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Abstract

This article aims to describe and analyze the process of drafting the Institutional Development Plan (IDP) in the context of Federal Institution of Higher Education Federal University of Paraná (UFPR). The research used a qualitative approach, through documentary research, is classified as descriptive, used the case study. The results showed that the UFPR it is compromised in activities integration with the university community the UFPR, because has provided the documents on the institution's website. It found that in the preparation of PDI the UFPR, its managers developed actions that made possible the integration of the institution and the university community, demonstrating that the institution is

¹ Este artigo tem origem na dissertação de mestrado intitulada "Estratégias utilizadas no desenvolvimento do PDI em duas Universidades Federais da Região Sul" desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, no ano de 2013, pela primeira autora, sob orientação da segunda.

concerned with knowledge management, with collective decisions, widest possible participation of the university community in the PDI process, of the constantly perform actions with transparency, valuing good communication. Concludes that the development of the PDI at the institution in question used the deliberate, flexible, participatory and dynamic strategies. This study achieved the objectives set, the as made it possible describe and analyze the PDI process at UFPR.

Keywords: Knowledge Management. Federal Institution of Higher Education. Institutional Development Plan (PDI).

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a Educação Superior do Brasil vem apresentando mudanças significativas na legislação. Entre elas, cabe destacar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o qual visa observar as Instituições de Ensino Superior (IES) em todas as suas instâncias: na articulação de seus setores, seus gestores e seus atores. Na concepção de Freitas Junior (2009), as diretrizes do SINAES devem ser analisadas por todas as IES, por serem as mesmas vitais e estratégicas.

Em 2004, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) introduziu no processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES) o Planejamento Estratégico (PE), denominando-o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse documento passou a ser um requisito para os atos de credenciamento e reconhecimentos das IES (BRASIL, 2004a).

O documento PDI deve expressar a identidade da IES no que diz respeito a 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 e científicas que desenvolvem ou que pretendem desenvolver num período determinado.

Ao influenciar as IES, o PDI também influencia as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) pelo fato das mesmas também apresentarem como atividades afins o ensino, a pesquisa e a extensão. Nessa perspectiva, as IFES, ao atenderem os requisitos exigidos pelo MEC, de forma competente, racional, organizada e dinâmica, precisam buscar a prática de uma gestão apoiada na inovação, na reorganização de suas estruturas e canais de comunicação internos e externos, e, principalmente, com o foco na Gestão do Conhecimento.

O processo de desenvolvimento do PDI ainda é incipiente em IFES. Nesse cenário, a Gestão do Conhecimento poderá contribuir para o sucesso do processo, uma vez que é a partir do conhecimento e da aprendizagem contínua que a instituição poderá exercitar a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno e externo. Vale destacar que o conhecimento é um recurso estratégico de grande importância para as organizações buscarem a competitividade e a sobrevivência. O processo é o que fortalece novas formas de geração de valor. Compreender o processo, é transformar o conhecimento em habilidade para gerar competência (OBREGON; DZIEKANIAK; VANZIN, 2012, p. 224).

De acordo com o modelo de Gestão do Conhecimento para organizações, baseadas no conhecimento e adotado por Nadler et al. (1994), a estratégia é o primeiro componente desse modelo. Segundo os mesmos autores, as organizações expostas à competição precisam responder rapidamente aos seus mercados. Para isso é preciso que adotem práticas gerenciais modernas e desenvolvam estratégias pró-ativas fundamentadas no conhecimento organizacional. Consoante a isso estão Duarte e Santos (2011, p. 22) ao afirmarem que: “Pensar estrategicamente [...] implica em construir uma estratégia, um plano global, que a organização deverá adotar para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional”.

A legislação influencia fortemente as IFES a mudarem seus posicionamentos e estilos de gerenciar suas atividades, sendo que a estratégia é elemento fundamental na elaboração do PDI das instituições. Ela entende que a estratégia trata da habilidade que a organização tem de mapear o futuro e de se antecipar às mudanças do ambiente interno e externo da instituição. Para Matias-Pereira (2010, 2011) a estratégia é o esforço desenvolvido pela instituição, organização ou empresa (pública ou privada) para antecipar o futuro.

Nesse contexto, surge o desafio do PDI representar uma ferramenta gerencial eficiente, que proporcione atividades organizadas e planejadas, contribuindo com um processo dinâmico e eficaz na gestão das instituições.

Portanto, este estudo objetiva descrever e analisar o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, no contexto da Instituição Federal de Ensino Superior Universidade Federal do Paraná (UFPR).

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Valenzuela et. al. (2008), Castillo e Cazarini (2009), a Gestão do Conhecimento pode ser considerada como um importante recurso estratégico a ser utilizado pelas organizações. Tal importância, conforme os mesmos autores, é atribuída pela dinâmica nos mercados, pelos ciclos curtos de desenvolvimento de produtos e pelo aumento das exigências dos consumidores, as quais fazem surgir a necessidade nas organizações de buscar inovações e maior efetividade em seus processos organizacionais.

Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para noite, as empresas bem sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 39).

A Gestão do Conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente em uma organização, seja na cabeça de seus colaboradores, em seus processos ou em suas unidades, pertence também à organização, de maneira que todos os colaboradores podem usufruir de todo o conhecimento presente nela.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008) a Gestão do Conhecimento pereniza mudanças internas na organização. De acordo com os mesmos: “[...] com o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas [...]” conforme (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 9).

O Modelo de Gestão do Conhecimento, praticado pelas organizações, é pautado em quatro componentes internos: trabalho, pessoas, organização formal e informal, e três fatores externos: o próprio ambiente, a estratégia e os resultados (NADLER et al., 1994). Nesse estudo destacam-se três componentes internos: Processos, Pessoas e Estrutura.

Os Processos contêm atividades que se comunicam e visam um resultado comum. As principais atividades que caracterizam e contribuem para o processo de Gestão do Conhecimento em uma organização envolvem a identificação, a captura, a seleção e validação, a organização e armazenagem, o compartilhamento (acesso e distribuição), a aplicação e a criação do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; BECKMAN, 1999). Assim, uma vez definidas as atividades do processo de Gestão do Conhecimento, é possível determinar as práticas ou atividades que irão operacionalizar tais atividades.

Para Nadler et al. (1994) as práticas que visam operacionalizar os processos de Gestão do Conhecimento são: Aprendizagem Organizacional, Gestão de Competências, Gestão do Capital Intelectual, Educação Corporativa e Inteligência Empresarial. Todas as práticas mencionadas anteriormente são importantes para a Gestão do Conhecimento, no entanto, aqui cabe destacar a Aprendizagem Organizacional em razão do objetivo desse estudo.

Compreende-se que aprendizagem organizacional é o processo contínuo onde a organização reavalia suas atividades de modo a desenvolver a capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos, vindo a modificar seus comportamentos com reflexo em novos conhecimentos e *insights* (SENGE, 2000).

As Pessoas representam o componente essencial para a Gestão do Conhecimento. Segundo Crawford,

Entre as características de diferenciação desse novo ambiente econômico (na Sociedade do Conhecimento), no que afeta diretamente as empresas, encontram-se as novas formas de administração, como a utilização de tecnologia intensiva e a ênfase nos recursos humanos (CRAWFORD, 1994, p. 20).

Outro fator interno, componente da Gestão do Conhecimento, é a Estrutura, a qual trata das decisões estratégicas com foco no conhecimento, sendo percebida como nova vantagem competitiva para organizações. Desse modo, as organizações visam adotar modelos organizacionais mais flexíveis (NADLER et al., 1994).

O fator externo ressalta a Estratégia, a qual está pautada no ambiente da organização. A estratégia envolve as questões da Sociedade do Conhecimento e sofre alguns impactos sobre suas atividades. Como exemplo, cita-se a questão da globalização que exige melhor posicionamento da organização para enfrentar a competitividade no mercado e a nova postura do cliente que percebe o valor agregado aos produtos e paga por esse diferencial, e entre outras questões que impactam diretamente o ambiente (NADLER et al., 1994). Essas questões orientam as decisões estratégicas das organizações nos últimos anos, de modo que as organizações procuram desenvolver e utilizar seus ativos intelectuais (SVEIBY, 1998).

O termo estratégia deriva da expressão grega "*strategos*", surgiu em meados do século IV a.C, e significa "a arte do general". Na época napoleônica a estratégia referia-se à arte e à ciência de dirigir forças militares durante o conflito, e, após essa época, o significado tomou dimensão sendo incorporado em contexto amplo (TAVARES, 2007).

Na década de 70 a estratégia ampliou sua concepção, incluindo o ambiente interno e externo. De acordo com Katz (1970) a estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual e futura.

Na década de 80 o marco entre estratégias específicas e genéricas foi a ampliação nos conceitos voltados para problemas macroeconômicos e focados na posição competitiva perante a concorrência (ZACARELLI, 2000).

Na década de 90 foram introduzidos conceitos relacionados à determinação de objetivos, planos de ações e outros voltados ao pensamento estratégico e posicionamento no ambiente. Certo e Peter (1993, p. 17) conceituam a estratégia como "[...] um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos".

No ano de 2000, a estratégia se consolida como um conjunto de atividades necessárias para atingir objetivos ou resultados. Na concepção de Zaccarelli (2000, p. 229) a nova estratégia deve ser:

Desmistificada: não exclusiva dos gênicos, deve ter a participação de todos;
Facilmente administrável, deve ser motivadora; Mais ágil e com

possibilidades de mudar rapidamente; e Mais fácil de descrever, pronta resposta à pergunta: Qual a estratégia de sua empresa (ZACCARELLI, 2000, p. 229).

Existem algumas áreas gerais de concordância nos conceitos de estratégia no que diz respeito à sua natureza, que são as seguintes: a estratégia está ligada tanto à organização quanto ao ambiente; a essência da estratégia é complexa; a estratégia envolve questões de conteúdo e de processo (MINTZBERG et al., 2000).

A formulação de estratégias implica em determinar cursos de ação para alcançar objetivos, isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances da organização atingir suas metas (CERTO; PETER, 2005).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de ações, definido com o objetivo de explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva, isto é, a empresa, ao definir suas estratégias, está declarando o seu propósito como organização. Ressalta Freitas Júnior (2009, p. 28) que uma estratégia se inicia com a definição de como usar de forma mais eficaz, recursos escassos em ambientes em constantes mudanças.

No ponto de vista de Tachizawa e Andrade (1999), existem estratégias específicas e instrumentos particulares de cada IES que podem variar em função das crenças, dos valores e estilos de gestão. Salientam, esses autores, que para a implementação de um modelo de gestão estratégica, é preciso criar comitês ou grupos de trabalho formados por técnicos e gestores que ocupem funções-chaves na estrutura da IES, para a condução das atividades propostas (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999).

Por fim, Matias-Pereira (2011) afirma que são inúmeras as definições do conceito de estratégia, embora existam divergências quanto à concepção de organização e o seu funcionamento, e nos aspectos que dizem respeito a conceito, conteúdo e aos processos de formação da estratégia.

Atualmente as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, estão mais conscientes da importância da revisão dos seus modelos de gestão. As organizações privadas são instigadas a utilizar o conhecimento para a sua sobrevivência no mercado, enquanto que as organizações públicas visam à prestação de serviços com qualidade para a sociedade.

De acordo com a definição do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) o conceito de Gestão do Conhecimento para as organizações públicas no Brasil diz respeito:

Processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (INSTITUTO..., 2010, art. 2º, IV).

Percebe-se que se trata de um compromisso com a transparência, foco nos processos, uso do recurso eficaz, informações e conhecimentos, visando às boas práticas de gestão.

3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

O PDI consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrange um período de cinco anos, contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a

manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (UNIVERSIDADE..., 2012).

O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento autoavaliativo como externo. Quando se tratar de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Se a IES tiver apresentado o PDI, quando do Credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual.

A publicação da Lei nº 10.861/2004 estabeleceu um novo Sistema de Avaliação do Ensino Superior, o SINAES, o qual busca “assegurar, entre outras coisas, a integração das dimensões internas e externas, particular e global, somativo e formativo, quantitativo e qualitativo e os diversos objetos e objetivos da avaliação” (BRASIL, 2004b, p. 81-82).

Com o SINAES, surge, efetivamente, a necessidade de planejamento nas IFES, uma vez que as bases legais obrigam as instituições a se definirem para que avaliação seja feita com base nisso. Assim, a avaliação exigiu o planejamento, ao contrário da iniciativa privada que promoveu o planejamento e levou à avaliação.

Assim, emergiu a necessidade de introduzir como parte integrante do processo avaliativo das IES, o planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, que deverá ser apresentado pela instituição na forma de novo processo no Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS) sempre que forem encaminhadas ao MEC as solicitações de autorização, credenciamento, recredenciamento, reconhecimento ou renovação de reconhecimento (BRASIL, 2006).

A Portaria do MEC, nº 300, de 30 de janeiro de 2006, considera que o PDI é um documento institucional, elaborado para um período de cinco anos, e, ainda, é o instrumento de gestão que identifica a IES quanto à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas e científicas que se desenvolve ou que pretende desenvolver. E, ainda, elenca todos os dispositivos legais de orientação à elaboração do PDI (BRASIL, 2006a).

De acordo com o MEC (BRASIL, 2006b), a edição do Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, exige uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI.

Para Souza (2007, p. 79), “o PDI pauta-se por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Os seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional”. O conteúdo do PDI deverá estar ligado com a prática pedagógica e em função dos resultados do processo avaliativo a que for submetida à IES, o PDI é um instrumento de gestão flexível (SOUZA, 2007).

Observa Picawy (2008, p.140) que o PDI “prevê a consolidação, a qualidade e o crescimento gradativo das funções de ensino, pesquisa e extensão, no qual se situam suas políticas e estratégias, cujas metas e desdobramentos em ações do seu cotidiano formalizam e complementam a estrutura do seu PDI”.

Entende-se que “o PDI passa a ser o ponto de partida, norteando o desenvolvimento da IES, cumprindo, assim, o determinado nas exigências legais, com um documento essencial à gestão universitária e, conseqüentemente, à definição do modelo a ser implantado” (SOUZA, 2007, p. 85).

Na elaboração do PDI, devem ser considerados como princípios: a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência, como forma de expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral. O documento “Diretrizes para Elaboração do PDI”, da Secretaria de Educação Superior – Sesu/MEC, de dezembro de 2004, apresenta a orientação geral, contendo os eixos temáticos essenciais que devem compor um PDI (BRASIL, 2004a).

O PDI deverá ser apresentado pela instituição na forma de novo processo no Sistema SAPIEnS, no momento em que solicitar ao MEC, por intermédio do Sistema SAPIEnS, o credenciamento ou credenciamento periódico de IES ou autorização de cursos superiores de graduação, tecnológicos, seqüenciais, ou credenciamento de Instituição para a oferta de ensino a distância, ou autorização de cursos fora de sede para as universidades (SAPIENS, 2004).

Cabe ressaltar que o texto do PDI deverá ser conciso e claro, e os dados devem apresentar informações importantes para a análise de mérito da proposta e que permitam também, tanto à IES como ao MEC, identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas (SAPIENS, 2004). Assim, o documento PDI deve apresentar a identidade e os objetivos da instituição, os princípios educacionais, as ações, as metas, os prazos e os resultados a serem alcançados para um período de cinco anos. O PDI pode ser considerado como um excelente instrumento de gestão para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

4 METODOLOGIA

A pesquisa pautou-se em uma abordagem qualitativa em razão dos objetivos definidos, com delineamento de estudo de caso. Classifica-se como descritiva, pois possui como principal objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1999). Este estudo descreve, portanto, as estratégias adotadas para a elaboração PDI no período entre 2012-2016 para a Universidade Federal do Paraná – UFPR e visou transformar os dados em informações que pudessem auxiliar na compreensão das experiências de elaboração do mesmo no contexto desta Universidade.

A pesquisa primária foi documental e focada no documento do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPR no período compreendido entre 2012 e 2016 e outros documentos relacionados ao tema, sob a guarda da IES pesquisada. Segundo Vergara (2006, p. 48), a “pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos circulares, ofícios entre outros documentos internos”.

A coleta de dados secundários ocorreu por meio de consultas ao documento do PDI, trabalhos científicos, arquivos das instituições em estudo ou órgãos ligados a elas, principalmente Pró-Reitoria de Planejamento, publicações científicas e periódicos nacionais.

Como todo o estudo a pesquisa está sujeita as limitações, podemos destacar as mais importantes que foram a natureza descritiva do caso; a limitação a uma IES, no caso a UFPR; e o fato de que a conclusão e os dados colecionados para este estudo não podem ser generalizados além da organização estudada, limitando com isso a aplicação para outras organizações.

5 ESTUDO DE CASO

A Universidade Federal do Paraná (UFPR) é a mais antiga instituição de ensino com concepção de Universidade do Brasil. Fundada em **19 de dezembro** de **1912**, pelo intelectual

paranaense **José Francisco da Rocha Pombo**, inicialmente com o nome de Universidade do Paraná.

Atualmente as instalações da universidade estão distribuídas em vários pontos da cidade de **Curitiba** e em outras cidades do **Paraná**. A instituição, no momento da pesquisa, possuía 77 opções de cursos de graduação, 124 de especialização, 41 de mestrado e 26 de doutorado (UNIVERSIDADE..., 2011-2012).

Além dos campi em Curitiba, a UFPR está presente no interior e no litoral do estado, tendo papel ativo no desenvolvimento sócio-econômico e na qualidade de vida do paranaense por meio do acesso à educação superior e das atividades desempenhadas pela comunidade acadêmica, em prol da sociedade do Paraná e do Brasil (UNIVERSIDADE..., 2011-2012).

A atuação da UFPR está pautada e continuará tendo por referência as demandas prioritárias do Estado. Se, por um lado, o cenário de crescimento é comum a estados do país, por outro, as diferenças demográficas intraestaduais colocam a UFPR num papel-chave em relação a outras IES.

A Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) é uma das unidades da Reitoria da UFPR, sendo o órgão responsável pelo planejamento e avaliação institucionais, pelo controle orçamentário e pela administração financeira.

5.1 Descrição e Análise da elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR

Na elaboração do PDI (2012-2016/UFPR) novas alternativas teóricas e metodológicas foram utilizadas para o planejamento participativo. A instituição proporcionou um espaço para a criatividade do planejamento compartilhado por entender que a construção do futuro institucional deve ser resultado de uma prática de participação da comunidade universitária.

1ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR: 16 Módulos Temáticos + Documentos-Base, prévios às Sessões Presenciais. A determinação dos 16 Módulos Temáticos foi decidida conforme as orientações do Decreto nº 5.773/2006, que dispõe sobre os 10 elementos mínimos que devem compor o PDI.

A finalidade: determinar os temas dos módulos e cada Unidade Responsável (UR), e como cada unidade deveria proceder para elaborar o Documento-Base (DB). As estratégias utilizadas na fase do PDI possibilitaram o envolvimento das Pró-Reitorias convidadas para elaborar o DB e a participação da Comunidade Universitária constante por meio do Fórum PDI.

A estratégia adotada na elaboração do DB foi deliberada pela Administração Central, que também definiu as pautas dos módulos e as URs. Cabia às URs trilharem o caminho em direção ao objetivo maior do Módulo Temático e elaborar o DB final. A participação da comunidade se deu através do Fórum PDI.

Destaca-se que a participação da PROPLAN e da PROGRAD, na redação do DB, foi significativa, uma vez que participaram em 4 Módulos Temáticos. Outra Pró-Reitoria que merece destaque é a PROEC, com 3 participações. Ainda fizeram parte a PRPPG com 2 participações, e as demais: PROGEPE, PRAE, CPA, PRA, SiBi e Administração Central, com 1 participação nos Módulos Temáticos.

A estratégia de chamamento para a Comunidade aderir ao processo foi através do “Fórum PDI UFPR 2012-2016”, espaço disponibilizado na página da PROPLAN. A UR disponibilizou o DB no Fórum PDI por 30 dias, para que a comunidade pudesse avaliar e, ao mesmo tempo, contribuir com a redação do DB.

Observa-se que nesta 1ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR buscou-se maior aproximação com a comunidade universitária, adotando a estratégia “Fórum PDI”. Toda a comunidade teve a oportunidade de planejar o PDI (2012-2016)/UFPR. Porém, conforme relato do Coordenador, a principal dificuldade encontrada na elaboração do PDI (2012-2016)/UFPR, foi a baixa participação da Comunidade.

O processo de sensibilização dos servidores envolveu a realização de campanhas visando chamar a atenção para temas como planejamento, de modo que esclareça a importância e os impactos do processo na Instituição.

A estratégia utilizada pela Administração Central, a qual determinou os Módulos Temáticos, pessoas envolvidas e responsáveis nas atividades propostas, e cronograma definido, mostra que prevalece a determinação da Administração Central.

Sob a ótica das diferentes Escolas de Pensamento Estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o perfil da 1ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR está muito próximo da chamada Escola do Planejamento. Nesta Escola a estratégia é concebida como um processo formal. Esse entendimento ocorre pelo fato de residir a ênfase na formalização de procedimentos, de formulação e de implementação da estratégia, quer pela estrita delimitação de etapas de operacionalização da análise, formulação e implementação, quer pela proposição da formalização de cargos específicos para a execução dessas atividades (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Portanto, as estratégias utilizadas foram adequadas na 1ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR, pois possibilitaram o envolvimento das Pró-Reitorias convidadas para elaborar o DB e a significativa participação da Comunidade Universitária por meio do Fórum PDI. O processo ocorreu de forma deliberada, participativa e dinâmica.

2ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR: Ocorreram na forma de Sessões Presenciais e Seminário de Avaliação. A cada Sessão o objetivo era promover o debate entre os Convidados sobre a redação do DB elaborado pela UR. No final de cada Sessão Presencial a UR registrava os encaminhamentos.

As estratégias adotadas na 2ª fase do PDI promoveram o debate entre os presentes, ou seja, Pró-Reitoria/UR e convidados, desse modo, as estratégias foram deliberadas e participativas. A finalidade das sessões foi registrar o resultado do debate entre os presentes e registrar as contribuições da comunidade no DB.

Foram realizadas 12 Sessões Presenciais e 1 Seminário de Avaliação, nos anos de 2010 e 2011. As Sessões Presenciais foram realizadas de acordo com o cronograma estabelecido pela Administração Central.

As estratégias adotadas foram adequadas na 2ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR porque promoveram o debate entre os presentes, Pró-Reitoria/UR e convidados. Portanto, a estratégia foi deliberada e participativa.

3ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR: Essa fase da elaboração do PDI primou pela elaboração dos textos propositivos pós-sessões presenciais. No final de cada Sessão Presencial a UR elaborava o texto propositivo e encaminhava para o Fórum PDI. Após 15 dias de publicidade, a UR consolidava as contribuições da comunidade e elaborava o texto propositivo com metas, prazos e indicadores e encaminhava para PROPLAN elaborar a Proposta PDI.

A PROPLAN enviava a proposta para o Fórum PDI. Após 15 dias de publicação a proposta era encaminhada para PROPLAN finalizar a proposta do PDI. A PROPLAN envia para o COUN apreciar e finalizar a conclusão do PDI, para depois enviar para o registro no MEC.

As estratégias da 3ª fase configuraram o momento em que a comunidade pode opinar sobre o tema. A comunidade que não esteve presente na reunião, no entanto, teve mais uma vez a participação por meio do fórum. As estratégias utilizadas podem ser consideradas apropriadas na 3ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR porque o texto propositivo foi divulgado na página, por duas vezes. Assim, a comunidade pode opinar sobre o tema que foi finalizado na sessão presencial. Desse modo, para a comunidade que não esteve presente, mais uma vez, a Instituição oportunizou a participação. Portanto, a estratégia foi deliberada, flexível, participativa e dinâmica.

4ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR tratou da disponibilização permanente do espaço Fórum PDI UFPR 2012-2016. Essa fase do PDI teve os objetivos voltados para a disponibilização

permanente do espaço Fórum PDI e interação com a comunidade. Os esforços foram concentrados em orientar a comunidade sobre o local e data das atividades do PDI (2012-2016).

5ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR: continuou a divulgação pública das atividades do Fórum, pois essa fase mantinha as atividades de sensibilização. Porém, além do Fórum PDI, foram agregadas outras ações. Nessa fase do PDI (2012-2016)/UFPR foram mantidas as atividades de sensibilização, porém, além do Fórum PDI, foram agregadas outras ações, como:

- ✓ Cartazes, com *lay-out* renovado, enviados em setembro e fevereiro às Pró-Reitorias e aos Setores, solicitando afixação;
- ✓ Inserção do banner PDI UFPR 2012-2016 na página eletrônica de Setores, Departamentos e Coordenações de Curso que assim consentiram;
- ✓ Comparecimento presencial a Plenárias Departamentais que responderam afirmativamente à oferta;
- ✓ Disponibilização de [twitter@planejaUFPR](https://twitter.com/planejaUFPR), com mensagens diariamente renovadas;
- ✓ Inserção de matérias ACS na página UFPR.

Nas fases 4ª, 5ª e 6ª do PDI (2012-2016)/UFPR as estratégias estavam focadas na sensibilização da comunidade. A Instituição se empenhou em desenvolver atividades que chamassem a atenção da Comunidade para o processo do PDI.

As estratégias de chamamento utilizadas pela UFPR contaram com os recursos tecnológicos, como o Fórum PDI, *twitter* e página eletrônica de Setores, Departamentos e Coordenações de Curso. Mesmo utilizando variados meios de comunicação, com informações sobre a importância do PDI, as ações não tiveram o êxito esperado. De acordo com o Coordenador, não houve nenhuma dificuldade nas ações, entretanto, sua eficácia foi baixa. O Coordenador foi evasivo em suas considerações, de maneira que impossibilitou uma análise adequada para tal situação.

Acredita-se que as estratégias de chamamento da Comunidade para o processo do PDI, precisam ser revisadas. Conforme o relato do Coordenador da Equipe de Planejamento da UFPR, a reação do corpo docente às ações de sensibilização, foi heterogênea com descrédito à constante participação. Já a reação dos técnico-administrativos foi mais homogênea quando comparada com a dos docentes. Com algumas exceções, apenas os vinculados às unidades administrativas das Pró-Reitorias participaram, além da Comunidade Universitária e, um misto entre docentes, técnicos e alunos. Apenas representantes do DCE participaram diretamente.

Os mecanismos utilizados na 4ª, 5ª e 6ª fases do PDI (2012-2016)/UFPR focaram estratégias específicas de chamamento da comunidade para o processo do PDI. Nas ações de chamamento da comunidade para o processo do PDI, teve grande ênfase a tecnologia. Vale ressaltar que a comunidade deve ser esclarecida sobre como aperfeiçoar o uso da tecnologia em prol da Instituição. De acordo com De Sordi (2008, p.97):

Essa nova realidade implica a necessidade de se contar, nas organizações, com pessoas capacitadas não apenas em lidar com esses novos recursos tecnológicos, mas, principalmente, com boas práticas de comunicação por meio dos diferentes formatos de codificação da informação/conhecimento (DE SORDI, 2008, p. 97).

Frente ao exposto, a estratégia utilizada pela UFPR deve ser revisada no aspecto em que os profissionais especializados, principalmente nas áreas de sistema informacional,

poderiam agregar contribuições para o desenvolvimento de uma boa comunicação e difusão de conhecimento na Instituição.

6ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR: tratou das versões disponibilizadas na página “www.proplan.ufpr.br” de junho a dezembro de 2011, sucessivamente aperfeiçoadas pela Comissão PDI (Portaria GR 1808, de 14/10/2011) e por contribuições da Comunidade. Depois passou redação Final Conselho Universitário (COUN).

7ª fase do PDI (2012-2016): visava a proposta do PDI para análise do COUN. Essa foi a fase que finalizou com a Submissão da Proposta PDI ao COUN. Todos os documentos de apoio permanecem disponíveis em “www.proplan.ufpr.br” Fórum PDI.

O COUN é o Conselho Universitário, presidido pelo reitor. É o órgão máximo deliberativo da UFPR e é resultado da união dos membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe) e do Conselho de Planejamento e Administração (Coplad). Tem como principal objetivo traçar a política universitária, funcionando também como última instância recursal. É presidido pelo Reitor e composto por 51 membros, dentre professores, técnico-administrativos, alunos e representantes da comunidade.

A estratégia utilizada na 7ª fase do PDI (2012-2016)/UFPR foi atender a legislação pertinente da Instituição para a finalização do PDI e manter os documentos de apoio na elaboração do PDI disponíveis na página.

Portanto, o processo do PDI (2012-2016) foi realizado em 7ª fases:

A 1ª fase a estratégia adotada envolveu a Administração Central, com a definição das pautas dos módulos e as URs, cabia às URs trilharem o caminho em direção ao objetivo maior do Módulo Temático e elaborar o DB final. A participação da comunidade foi através do Fórum PDI, possibilitando o envolvimento das Pró-Reitorias convidadas para elaborar o DB e o chamamento a Comunidade Universitária foi constante por meio do Fórum PDI.

As estratégias da 2ª fase do PDI promoveram o debate entre os presentes, Pró-Reitoria/UR e convidados.

As estratégias da 3ª fase do PDI envolveu a comunidade para opinar sobre o tema e visou concentrar os esforços em orientar a comunidade sobre o local e data das atividades do PDI (2012-2016). Foram acentuadas as ações, como, cartazes, inserção do banner PDI UFPR 2012-2016 na página eletrônica de setores, departamentos e coordenações de curso que assim consentiram; comparecimento presencial a plenárias departamentais que responderam afirmativamente à oferta; disponibilização de [twitter@planejaUFPR](https://twitter.com/planejaUFPR), com mensagens diariamente renovadas.

Já nas 4ª, 5ª e 6ª fases do PDI as estratégias estavam focadas na sensibilização da comunidade, pois mesmo utilizando variados meios de comunicação, com informações sobre a importância do PDI, as ações não tiveram o êxito esperado.

Portanto, Na última fase a proposta do PDI (2012-2016) foi submetida ao Conselho Universitário para finalização (COUN) para aprovação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou descrever e analisar o processo de implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na UFPR. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa.

No desenvolvimento do PDI (2012-2016)/UFPR foram utilizadas estratégias deliberadas, flexíveis, participativas e dinâmicas. A UFPR se empenhou em desenvolver atividades que chamassem a atenção da Comunidade para o processo do PDI ao disponibilizar os documentos de apoio do PDI na página da instituição na internet.

A UFPR, ao disponibilizar os documentos de apoio do PDI na página, está praticando a gestão do conhecimento. Pois, a estratégia de armazenar os dados por meio dos sistemas de

informação e posteriormente disponibilizá-los para ser reutilizados, de modo que gere conhecimento para quem tiver interesse, é conhecida como a estratégia de codificação (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Foi possível verificar que na elaboração do PDI da UFPR, seus gestores desenvolveram ações que viabilizaram a integração da instituição e comunidade universitária, tanto pelo meio digital quanto presencial. Esse documento talvez favoreça o processo de aprendizagem e desenvolvimento organizacional na instituição, isto é, a Gestão do Conhecimento.

As estratégias adotadas na elaboração do PDI (2012-2016) da UFPR mostraram que a instituição está preocupada com a gestão do conhecimento, com as decisões coletivas, com a maior participação possível da comunidade universitária no processo do PDI, de modo que buscou constantemente realizar ações com transparência, prezando a boa comunicação. As estratégias foram deliberadas pela Administração Central, que determinou os módulos, temas e unidades responsáveis, mostrando características formais no processo, as estratégias se mostraram flexíveis, participativas e dinâmicas.

Portanto, por meio da Gestão do Conhecimento as IFES podem aplicar no seu contexto a aprendizagem contínua, exercitando a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia).

Acredita-se que este estudo alcançou todos os objetivos estabelecidos, uma vez que tornou possível descrever e analisar o processo de elaboração do PDI na UFPR. O estudo permitiu visualizar novas estratégias e formas de implementá-las, no sentido de despertar nas IFES a utilização do PDI como uma ferramenta de gestão.

Como limitação deste estudo, destaca-se que a conclusão dos dados coletados, para este estudo, não poderão ser generalizados além da organização estudada, limitando, com isso, a aplicação para outras organizações devido à natureza descritiva do estudo.

Recomenda-se, para estudos futuros, ampliar a pesquisa a outras IFES, de modo a se conhecer como se processa o PDI em outras instituições.

REFERÊNCIAS

BECKMAN, T. The Current State of Knowledge Management. In: LIEBOWITZ, J. (Ed.) **Knowledge Management Handbook**. New York: CRC Press, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: diretrizes para elaboração. Brasília: SAPIENS/DESUP/SESU/MEC, 2004a. Disponível em: http://www.cpd.ufv.br/cpa/doc/pdi_sapiens.pdf. Acesso em: 10 jan. 2011.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Lei do sistema nacional de avaliação da educação superior – SINAES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2004b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 10 jan. 2012.

_____. Ministério da Educação. Portaria nº 300/2006 do MEC. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 jan. 2006a. Disponível em: <http://meclegis.mec.gov.br/documento/view/id/75>. Acesso em: 10 jan. 2012.

_____. Ministério da Educação. **Portaria nº 5.773/2006 do MEC**. Brasília, DF, 2006b. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>. Acesso em: 10 jan. 2012.

_____. Ministério da Educação. Decreto Nº 5.773, de 9 de maio 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 maio 2006c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 10 jan. 2012.

CASTILLO, L. A. M.; CAZARINI, E. W. Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 2009, Bauru. **Anais...** Bauru, 2009.

CERTO, S. S.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

_____. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2005.

CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008. 185p.

DUARTE, E. N.; SANTOS, M. L. C. O Conhecimento na Administração Estratégica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 15-24, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/download/10369/7450>. Acesso em: 10 mar. 2015.

FREITAS JÚNIOR, N. I. **Proposta de metodologia de planejamento estratégico considerando as dimensões do SINAES**. 165 f. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's Your Strategy for Managing Knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106-116, 1999.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 4-25.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Boletim, Brasil**. Gestão De Pessoas & Recursos Humanos, IPEA. 13 De Outubro de 2010. Extra Nº 2 Outubro. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/about/Portarias_Politica_GC_Comite_GC.pdf. Acesso em: 10 jan 2015.

KATZ, R. L. **Cases and concepts in corporate strategy**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Curso de administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NADLER, D. A. et al. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OBREGON, R. F. A.; DZIEKANIAK, G. V.; VANZIN, T. A Emergência da Gestão do Conhecimento Para Ancorar a Excelência Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 218-227, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=16747>. Acesso em: 10 mar. 2015.

PICAWY, M. M. PDI – **Plano de Desenvolvimento Institucional**, PPI – Projeto Pedagógico Institucional e PPC – Projeto Pedagógico de Curso, entre o dito e o feito, uma análise da implementação em três IES/RS/Brasil. 262f. 2008. Doutorado (Tese em Educação) - PPGE/PUCRS, Porto Alegre, 2008.

SAPIENS. **Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior**. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/>. Acesso em: 10 fev. 2012.

SENGE, P. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SINAES - **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php/?id=12303&option=com_content&view=article. Acesso em: 25 fev. 2012.

SOUZA, J. S. C. **Gestão universitária em instituições particulares: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão**. 208 f. 2007. Doutorado - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1999.

TAKEUCHI, H.; NONOKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA UNILAB. **Representante da UFMT colabora com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unilab**. UNILAB, 2012. Disponível em: <http://www.unilab.edu.br/noticias/2012/11/30/representante-da-ufmt-colabora-com-o-plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-da-unilab/>. Acesso em: 10 mar. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Disponível em: <http://www.proplan.ufpr.br/home/index.php>. Acesso em: ago 2011 e fev 2012.

VALENZUELA, B. M. et al. Defining the problem: key element for the success of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 6, n. 5, p. 322-333, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégias e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Artigo recebido em 28/05/2014 e aceito para publicação em 05/05/2015
