

Wille Muriel Cardoso

**O IMPACTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA
PROFISSIONALIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR**

Pedro Leopoldo

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Wille Muriel Cardoso

**O IMPACTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA
PROFISSIONALIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Centro de
Pós-graduação em Administração das
Faculdades Integradas de Pedro
Leopoldo, da Fundação Cultural Dr.
Pedro Leopoldo, como requisito parcial
à obtenção do título de Mestre em
Administração

Área de Concentração: Marketing

Orientador: Domingos Giroletti

Pedro Leopoldo

2006

C 268

CARDOSO, Wille Muriel

O impacto do plano de desenvolvimento institucional na profissionalização das instituições privadas de ensino superior/
Wille Muriel Cardoso. – Belo Horizonte, 2006.

f. 66: il.

Dissertação (Mestrado) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

Orientador: Domingos Giroletti

1. Plano de Desenvolvimento Institucional. 2. Ensino Superior. 3. Avaliação.

I. Giroletti, Domingos. II. Título

CDU 378.1

Dissertação intitulada “O impacto do plano de desenvolvimento institucional na profissionalização das instituições privadas de ensino superior”, de autoria do mestrando Wille Muriel Cardoso, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Domingos Antônio Giroletti (Orientador) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

Profa. Dra. Adelaide Baeta – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves – Faculdades de Estudos Administrativos – FEAD

Pedro Leopoldo, 25 de setembro de 2006.

Este trabalho é dedicado à memória de Talbor Muriel.

Agradeço ao meu orientador, especialmente pelo que chamou de “obviedades invisíveis que fazem toda a diferença...”.

“Eu quase nada sei, mas desconfio de muita coisa.”

João Guimarães Rosa

RESUMO

Elaborar e apresentar um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi e é uma exigência do Ministério da Educação (MEC), que começou a ser requerida a partir de março de 2002 como condição ao credenciamento e re-credenciamento das Instituições de Ensino Superior no Brasil. Esta dissertação tem por objetivo investigar o impacto da exigência legal na melhoria da gestão das Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES) no país, medido pelo planejamento e pela avaliação. Ao se analisar o impacto do PDI, vários aspectos podem ser considerados na gestão das IPES: os propósitos e as razões que presidiram sua elaboração; a forma como foram elaborados; e as conseqüências provocadas em seu planejamento, funcionamento e sistema de avaliação. Para analisar esta problemática, além da experiência pessoal do autor, utilizar-se-ão três fontes principais: análise documental; pesquisa quantitativa; e entrevistas qualitativas. Examinaram-se referências pertinentes e analisaram-se os documentos legais e institucionais do MEC e das IPES. Foram aplicados 91 questionários estruturados a proprietários, diretores e coordenadores de IPES, e realizadas cinco entrevistas de natureza qualitativa com profissionais que ocupam cargos diretivos em IPES. A avaliação do impacto do PDI na gestão das IPES mostrou-se positiva, embora tal instrumento tenha sido imposto como exigência legal do MEC para seu credenciamento e re-credenciamento. Seu efeito institucional foi muito positivo. Muitos gestores redescobriram o PDI, que, de instrumento de imposição, foi transformado em ferramenta de gestão, que as IPES têm usado não apenas como exigência para atender às exigências governamentais, mas como um fator diferenciador que assegura maior competitividade e que poderá ser um fator de sucesso empresarial no mercado educacional privado brasileiro, altamente competitivo e em transformação.

Palavras-chave: Educação. Gestão. Planejamento. Avaliação.

ABSTRACT

Planning and presenting an Institutional Development Plan (IDP) has been and is a demand from the Ministério da Educação (MEC) that has been required since March 2002 as condition to the conferring and re-conferring credentials to the Institutions of Higher Education (IHE) in Brazil. This dissertation aims at investigating the impact of such legal demand on the improvement of the management of the private IHE in the country, measured by planning and assessment. As the impact of IDP is analyzed, various aspects can be taken into consideration in the management of the private IHE: the purposes and reason that guided their planning; how they were planned and the consequences brought up in their planning, working and assessment system. In order to analyze this problematic, in addition to personal experience, three main sources will be used: documentary analysis, quantitative survey and qualitative interviews. Relevant bibliography reference has been examined as well as legal and institutional documents from MEC and the private IHE have been analyzed. Ninety-one structured questionnaires have been given to owners, principals and coordinators of private IHE. Five qualitative interviews with professionals who hold management positions in private IHE have been made. Our assessment of the impact of IDP on the management of the private IHE is positive, even though this plan has been imposed as legal demand from MEC to their conferring and re-conferring credentials. Such institutional effect has been very positive. A lot of managers have rediscovered the IDP and, from and imposing tool it was turned into a management tool that the private IHE have used, not only to meet governmental demands, but also as differential factor which assures higher competition and might become a corporate success factor in the private education Brazilian market, highly competitive and in transformation.

Key words: Education. Management. Planning. Assessment.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 GESTÃO PROFISSIONAL: PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO.....	19
2.1 Visão clássica.....	19
2.2 Visão moderna.....	22
2.3. Especificidade da organização acadêmica.....	29
3 IMPACTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA GESTÃO DAS IPES.....	33
3.1 O PDI como exigência governamental.....	33
3.2 Reação dos dirigentes universitários ao PDI.....	35
3.3 A implementação do PDI e a melhoria na gestão.....	37
3.4 PDI, avaliação e profissionalização.....	44
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE A.....	59
APÊNDICE B.....	63
ANEXO.....	66

1 INTRODUÇÃO

“Dentro de cada pequeno problema há um grande problema lutando para sair.”

Anônimo

Por que estudar o impacto do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na gestão das Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES)? São muitas as razões que justificam a escolha deste tema como objeto de estudo.

Nesta Introdução, inicia-se pela apresentação das justificativas que fundamentam a opção pelo tema em estudo. Analisam-se, em seguida, o grande crescimento do ensino superior privado no Brasil a partir da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira LDBEN 9 394, em 1996, e o aumento da competitividade entre instituições públicas e privadas, e destas entre si. Contextualiza-se a exigência governamental do PDI como pré-requisito ao credenciamento e re-credenciamento das IPES perante o Ministério da Educação, relacionando-a com a questão geradora: Qual foi o impacto da elaboração e implantação do PDI na melhoria da gestão das IPES? Desenvolvem-se quatro tipos de fontes, que serão utilizadas para dar conta do objeto desta pesquisa.

Serão cinco as justificativas principais que fundamentam a opção pelo tema em estudo. Primeira, o PDI pode promover impactos significativos na gestão profissionalizada das IPES. Segunda, o planejamento é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada e reconhecida pelas empresas como instrumento adequado para aumentar sua competitividade e para dar respostas às incertezas do presente, num contexto em que a análise do passado já não indica as tendências dos acontecimentos futuros. Terceira, a elaboração do PDI pela IPES foi uma oportunidade impar para que muitas delas adotassem o planejamento como ferramenta de gestão e, dessa forma, se profissionalizassem. O PDI, como ferramenta administrativa, tem contribuído para melhorar a qualidade da gestão das IPES e do serviço educacional prestado por elas. Além disso, presta-se à formalização e comunicação de seu planejamento estratégico e das ações de natureza logística e operacional para a comunidade acadêmica, o Ministério da Educação e a sociedade, no sentido amplo. Quarta, o PDI é uma resposta das IPES aos níveis de incerteza mercadológica e institucional que ameaçam a sua sobrevivência, impondo-se no processo como ferramenta capaz de aprimorar a gestão das IPES, visando melhorar sua eficiência organizacional diante de um ambiente cada vez mais complexo e competitivo. Quinta, é grande a importância do setor educacional privado no Brasil, desde o ensino pré-escolar ao superior. No ensino universitário, o sistema privado compreende as Universidades, os Centros Universitários e as Faculdades, representando, em 2003, 70,75% das matrículas

nesse contingente educacional¹. Estudar este tema se justifica, por fim, pela sua importância econômica, social, cultural e estratégica para o desenvolvimento brasileiro, já que na educação, o capital humano e o capital social são não apenas pré-requisitos, mas também os seus agentes promotores.

Quando o ensino superior adquire maior importância no Brasil?

O aumento significativo da importância do ensino superior brasileiro iniciou-se em 1997, após a promulgação da LDBEN 9.394, publicada em dezembro do ano anterior, responsável pelo crescimento da oferta e pela variedade dos tipos de instituições, cursos e programas. A expansão da oferta no ensino superior traduz-se no credenciamento de novas Instituições, na autorização de novos cursos e na implantação de programas voltados para a formação profissional. Essas mudanças fizeram-se sentir no Censo da Educação Superior de 2003 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Do conjunto das instituições credenciadas pelo Ministério da Educação, 88,9% são privadas, constituídas predominantemente, de instituições não universitárias de pequeno porte e com finalidade lucrativa. O Censo revela, também, o ritmo de crescimento do ensino superior: em 2003, surgiram 5,6 novos cursos de graduação presencial por dia, sendo que dos 3 887 771 alunos de cursos de graduação presencial 27,6% estão matriculados em apenas dois cursos: Administração (14,5%) e Direito (13,08%).

Quando se analisa o aumento do ensino superior privado pelo ângulo dos resultados, imediatamente o problema da quantidade contrasta com a questão da qualidade. Examinem-se alguns indicadores: nos últimos dez anos, o número de concluintes do ensino superior não cresceu na proporção do aumento das matrículas; no quadriênio 2000 - 2003, a taxa de expansão das matrículas foi largamente superior à taxa de crescimento da população jovem e ao desempenho da economia; e pela primeira vez na história do País o número de vagas oferecidas no ensino superior foi maior que o número de concluintes do ensino médio

Um indicador que merece atenção especial prende-se ao fato da oferta da educação superior brasileira, além de ser privada, é noturna. Isso significa que quem mais demanda o ensino superior é o aluno trabalhador. Há dois aspectos importantes nesta informação: primeiro, há um processo visível de democratização do acesso à educação superior brasileira, o que é positivo; segundo essa tendência indica um fator social adverso: o aluno mais pobre tem acesso ao ensino privado, que é pago.

Outra forma de se analisar o crescimento provável do ensino superior brasileiro seria levar em consideração a análise das metas previstas no Plano Nacional de Educação (PNE), sancionado pela Lei 10 172, de 9 de janeiro de 2001. Um de seus objetivos para o

¹ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da educação superior 2003. Brasília: 2004.

ensino superior é alcançar até 2010 a marca de 30% de matriculados dos jovens na faixa etária entre 18 e 24 anos. Um segundo objetivo consiste em ampliar a oferta de ensino público, de modo a assegurar uma proporção nunca inferior a 40% do total das vagas. Para isso, o PNE prevê o estabelecimento de parcerias da União com os estados e municípios na criação de estabelecimentos de educação superior ou de programas de educação superior a distância (Brasil, 2001).

Tendo presentes os números do Censo da Educação Superior de 2003 do INEP e os objetivos do PNE a serem alcançados, o governo brasileiro deverá, no quadriênio 2007 – 2010, intervir no setor para viabilizar os 40% de vagas no ensino superior público e realizar grandes investimentos diretos para expandir a oferta em suas instituições e melhorar a qualidade do sistema público de ensino, como um todo.

No campo da demanda, mudaram as expectativas da sociedade em relação ao serviço educacional, a partir de 1997, e ao número de candidatos em proporção às vagas no ensino superior. Elevou-se o nível de exigência em relação ao cumprimento das cargas horárias, ao atendimento das necessidades dos discentes, aos aspectos de infra-estrutura física e tecnológica, à boa didática e à adoção de metodologias que melhorem o aprendizado. Houve, por fim, um despertar de consciência em torno do que seria um bom serviço educacional.

No que se refere ao ingresso de candidatos, a diversificação da oferta de cursos e programas, e a sua regionalização são outros fatores que explicam o aumento ocorrido das matrículas ao ensino superior no Brasil nos últimos anos.

No campo da qualidade, mudaram as posturas e as atitudes dos gestores educacionais, em função do crescimento da concorrência e da crescente redução de candidatos por vaga oferecida, já que a oferta no ensino superior privado foi expandida. Registre-se aqui o contraste entre o comportamento da oferta e o da demanda: o índice de candidato por vaga vem aumentando nas instituições públicas e diminuindo nas instituições privadas; e diminui, proporcionalmente, a oferta de vagas nas públicas, enquanto sobram vagas nas privadas.

Cabe aqui destacar algumas das centenas de iniciativas que visam melhorar a qualidade do ensino superior para atender a uma demanda cada vez mais exigente: formação de docentes mais titulados e mais bem preparados para suas atribuições acadêmicas; investimentos em infra-estrutura física e tecnológica para atender às demandas de alunos e professores, até mesmo as específicas de pessoas portadoras de necessidades especiais; crescimento da oferta e da demanda por cursos de pós-graduação *stricto sensu*; e construção de novos modelos e estratégias de auto-avaliação institucional, de organização e de comunicação interna e externa das ações acadêmicas. Enfim, são vários os aspectos

que passam por melhorias e que representam, em conjunto, ações para aprimorar a qualidade do ensino superior brasileiro.

Pelo lado dos alunos, os resultados de pesquisas e levantamentos diversos realizados indicam uma proporção crescente de candidatos ao ensino superior que escolhem a instituição e o curso pela qualidade ofertada. A qualidade é uma das variáveis que exerce maior influência na opção do aluno por essa ou por aquela instituição, por este ou aquele curso. Por outro lado, a qualidade do ensino superior é sempre uma questão controversa (SANTANA, 2004). Os fatores mais mencionados são: qualificação de seus professores, qualidade da pesquisa, trabalhos de extensão, e nível de sua infra-estrutura: bibliotecas, laboratórios, estacionamentos e outros.

Pelo lado das IPES, o desafio da qualidade consiste em formar bons profissionais e aumentar a produção de conhecimento científico para atender às demandas sociais e econômicas do país. Da perspectiva da eficiência, um desafio de qualidade para as IPES está na otimização dos recursos disponibilizados no cumprimento de suas atribuições educacionais (OLIVEIRA, 2004).

Neste trabalho, em que se examinará o impacto do PDI na gestão das IPES, considera-se como fator determinante da qualidade da educação a profissionalização de sua administração, porque dela dependerá o grau de eficácia e eficiência no cumprimento de sua missão constitucional e institucional. Do ponto de vista da sobrevivência do empreendimento, vencer o desafio da qualidade constitui-se num pressuposto à continuidade futura da IPES no concorrido mercado educacional brasileiro.

Se ocorrer a expansão da oferta do ensino superior público tal como prevê o PNE, esse será um fator que balizará a concorrência, já acirrada, entre o setor público e o setor privado, e das instituições privadas entre si. Como as instituições públicas não cobram mensalidades dos alunos, isso, por si só, constitui uma vantagem competitiva em relação às instituições privadas, quando as vagas ociosas nas IPES indicam diminuição da procura, porque o valor dos serviços é incompatível com os ganhos de parcelas crescentes dos interessados.

Vê-se que o quadro é desafiador para as IPES. Elas terão de aprimorar sua gestão e capacitarem-se para identificar e desenvolver diferenciais estratégicos que lhes permitam fazer frente às vantagens competitivas das instituições públicas. Melhorar a qualidade de sua gestão pode ser um fator estratégico vital à sobrevivência de muitas IPES num cenário global competitivo e num contexto nacional caracterizado pelo aumento da concorrência entre instituições públicas e privadas, e destas entre si.

Entre as instituições privadas, o aumento da concorrência vai se refletir na disputa de fatias de mercado ou de nichos específicos. Uma gestão profissional adequada e adaptada ao ambiente será, certamente, uma ferramenta que poderá auxiliar no estabelecimento de

estratégias eficazes para a ampliação, manutenção ou direcionamento específico da oferta educacional. Se isso ocorrer, certamente, contribuirá para a participação e sobrevivência das IPES em seu hábitat (MORGAN, 1996).

A queda contínua da relação candidato / vaga nos processos seletivos das instituições privadas sinaliza, de um lado, que a oferta em relação à demanda está saturada, na medida em que a procura é formada por alunos que pagam mensalidades, e, de outro, que há limites relacionados à fixação da mensalidade, pois não poderá ser um valor que inviabilize como empreendimento privado de ensino superior. Numa situação de mercado que caminha para a saturação, e admitidas as dificuldades das IPES para atender às classes com menor poder aquisitivo, um bom PDI e um bom planejamento financeiro, integrado às demais estratégias institucionais, poderão facilitar a identificação de novas oportunidades de mercado que possam contemplar aqueles candidatos com menor poder aquisitivo. Se isso for possível e sem renunciar ao princípio da qualidade acadêmica, as IPES poderão abrir novas frentes de mercado que garantam sua continuidade e crescimento.

Contextualizado o problema pelo lado do mercado, caberia perguntar: Em que medida as IPES estariam organizadas para sobreviver em um setor educacional cuja oferta pública das vagas está em expansão. Como competir numa conjuntura marcada pela democratização do acesso ao ensino superior que apresenta vantagens competitivas objetivas, como a gratuidade nas mensalidades, uma marca de qualidade e bons resultados. Em que medida as IPES estariam preparadas para responder a esses desafios num ambiente em que a concorrência entre as privadas torna-se também cada vez mais acirrada.

Não é o objeto desta pesquisa responder a todas essas questões. Seu escopo será refletir sobre uma questão que se avalia como vital para o futuro das IPES ou daquelas que consigam sobreviver neste mercado educacional competitivo, que não assegura de antemão lugar para ninguém. Esta pesquisa parte da suposição de que um dos fatores cruciais para sobreviver e crescer neste mercado será melhorar a qualidade da gestão das IPES. Com fazê-lo?

A estratégia desta pesquisa será avaliar o grau de profissionalização das IPES como parte do impacto da implantação do PDI como exigência do MEC às organizações que pretendam credenciar-se e re-credenciar-se como Instituições de Ensino Superior.

A implantação do planejamento das Instituições de Ensino Superior (IES) inicia-se, formalmente, a partir da homologação do Parecer 1366, em 12 de dezembro de 2001, pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação do MEC, que tornou obrigatória a elaboração do PDI como pré-requisito de credenciamento e re-credenciamento das IPES. No PDI, estão definidos a missão e os objetivos de cada IPES e as estratégias que livremente elegem para atingir suas metas e propósitos. Por fim, pelo PDI as IES

tornam-se unidades fundamentais de implementação da política do ensino superior brasileiro².

O PDI, protocolado na Secretaria de Educação Superior do MEC, constitui o compromisso formal de cada Instituição com o órgão governamental. Por meio dele, o MEC supervisiona e controla todas as iniciativas educacionais implementadas pelas instituições privadas em todo o país. Para o MEC, o PDI indica a orientação e o sentido das ações educacionais propostas pelas IPES. A pergunta geradora desta pesquisa é: Qual o impacto da elaboração e implementação do PDI na melhoria da gestão das IPES? Interessa saber, também, como as IPES reagiram inicialmente à imposição governamental, como elaboraram seu PDI e se, ao longo do processo, transformaram-no em ferramenta de gestão para fazer frente à concorrência e assegurar seu crescimento.

Para responder à questão geradora e às outras complementares, parte-se da suposição de que, pelo lado do governo, ao impor o PDI, o interesse maior foi o de controlar a expansão das IPES e, assim, assegurar um mínimo de qualidade. Pelo lado dos dirigentes, as IPES adotaram o PDI apenas em cumprimento formal a uma exigência legal. Com o tempo, o PDI, de imposição governamental, foi redescoberto como uma ferramenta de planejamento e de gestão que tem mudado a vida organizacional de muitas IPES que experimentaram essa conversão e nela apostam seu futuro. Parte-se da hipótese de que o impacto maior do PDI em muitas IPES refletiu-se no desencadeamento de um processo de profissionalização de sua gestão que ainda está em curso e em aprofundamento. Essa exigência governamental, desde que transformada e acolhida como ferramenta de gestão, pode e poderá mudar a história futura de muitas IPES brasileiras.

Para responder às questões colocadas, utilizou-se de informações obtidas de quatro fontes principais: experiência profissional do autor, pesquisa documental, aplicação de questionários estruturados e entrevistas qualitativas. Quanto à experiência profissional, o autor trabalha há quinze anos na Carta Consulta, como diretor executivo, com as atribuições de estabelecer contato direto com gestores de IPES, analisar planejamentos e avaliações, desenvolver processos de credenciamento e re-credenciamento de instituições, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e elaborar regimentos internos, dentre outras voltadas para atender às demandas de gestão das IPES. Durante os quatro últimos anos, realizou visitas técnicas às IPES e participou de reuniões com seus gestores em todo o Brasil. Pela observação direta e participante, pôde avaliar bem as reações das IPES ao PDI e as ações, as prioridades e as principais dificuldades dos gestores no

² O Parecer 1 366 deu origem à Resolução 10, publicada em 11 de março de 2002, recentemente revogada pela Resolução 11, de 10 de julho de 2006. No período de sua vigência (de 11 de março de 2002 a 10 de julho de 2006), condicionou o credenciamento e o re-credenciamento das IPES à aprovação, por parte do Ministério da Educação, de seus Planos de Desenvolvimento Institucional.

momento de elaborá-lo, enviá-lo ao MEC e acompanhar a visita dos consultores às unidades para efeito de avaliação dos cursos e da Instituição.

A segunda fonte de dados será formada pelos documentos elaborados pelo Ministério da Educação e pelas próprias Instituições Privadas de Ensino Superior. Entre os documentos do MEC, foram pesquisados os manuais oficiais de avaliação institucional de elaboração de planejamento nas IES e de PDI das IPES, a legislação educacional pertinente e as políticas governamentais voltadas ao desenvolvimento do ensino superior após a publicação da LDBEN 9.394, em 20 de dezembro de 1996. Quanto aos documentos das IPES, foram analisados diversos planos de desenvolvimento institucional, elaborados por seus gestores em diferentes circunstâncias.

A terceira fonte de dados constitui-se na aplicação de questionários estruturados a 91 gestores que atuam em instituições universitárias, centros universitários e faculdades, credenciadas pelo Ministério da Educação, mantidas por pessoas jurídicas de direito privado e vinculados ao Sistema Federal de Ensino Superior. Os questionários foram aplicados em cursos presenciais ou a distância, por e-mail. Os gestores das instituições foram aleatoriamente escolhidos dentre uma lista de egressos de cursos de extensão promovidos pela Carta Consulta, que se especializou em capacitar quadros gestores que atuam em Instituições de Ensino Superior. Os participantes foram identificados a partir de um banco de dados que congrega todas as informações de alunos egressos dos cursos por ela oferecidos.

No ato de aplicação ou encaminhamento do questionário, os participantes foram sensibilizados quanto à importância da pesquisa. O autor prometeu-lhes divulgar os resultados gratuitamente em contrapartida às respostas dos gestores ao questionário. Como o tema da pesquisa é de interesse direto das IPES, supõe-se que isso tenha contribuído para aumentar a quantidade de questionários respondidos e a sua qualidade. Os questionários foram aplicados no primeiro semestre de 2006, apurando-se um retorno de 87%. Desses, 69% foram aproveitados na pesquisa. Os demais foram recusados porque as respostas às questões foram incompletas.

A quarta e última fonte de dados é formada por entrevistas qualitativas realizadas com 5 gestores de IPES credenciadas e em funcionamento em quatro estados brasileiros. Eles foram escolhidos aleatoriamente e são representativos dos gestores das IPES brasileiras. Foram 3 representantes da Região Sudeste, sendo dois de Minas Gerais e um do Espírito Santo; um da Região Nordeste e outro da Região Norte. A idade média dos gestores entrevistados foi de 45 anos. Dos 5 entrevistados, 3 são homens e ocupam cargos de direção e 2 são mulheres e ocupam cargos de coordenação. Possuem curso de especialização, 3 homens e 1 mulher. A outra gestora possui o título de mestrado. Todos os gestores entrevistados dedicam-se às suas atividades de gestão em tempo integral (40

horas semanais). Os gestores que participaram da pesquisa possuem pouco tempo de atuação no ensino superior - em média, quatro anos de experiência – e trazem uma experiência maior de gestão em outros setores ou instituições (média superior a 13 anos).

As entrevistas foram individuais e, em média, duraram 18 minutos. Foram realizadas pelo autor no primeiro semestre de 2006. As respostas dos participantes foram gravadas e, depois, transcritas. Por fim, os dados e as informações das quatro fontes serão usados de forma complementar, procurando dar conta do objeto de estudo.

A dissertação está dividida em quatro seções.

Na segunda seção, faz-se uma revisão teórica sobre gestão profissional e planejamento, tendo por base a literatura técnica pertinente. Apontam-se algumas diferenças entre IPES e a administração de outras organizações privadas que produzem bens ou serviços. Ao final, estabelece-se a relação entre planejamento estratégico e plano de desenvolvimento institucional e apresenta-se uma síntese dos indicadores que serão utilizados para analisar as questões propostas por este trabalho.

Na terceira seção, analisam-se os dados colhidos nas fontes indicadas, buscando-se responder à pergunta geradora, a partir do PDI e suas implicações, e esclarecer como se deu a exigência governamental e qual foi a reação dos gestores das IES. Ao final, estabelece-se uma relação entre PDI, avaliação institucional e profissionalização da gestão das IPES.

Na quarta seção, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, fazendo-se uma avaliação do impacto do PDI na melhoria da gestão das IPES e examinando-se suas forças e limitações.

2 GESTÃO PROFISSIONAL: PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO

“Nunca deixe o urgente expulsar o importante.”

Kelly Catlin Walker

Nesta seção, permite-se compreender: o que é uma organização e quais são seus tipos; o que é uma gestão profissional, sob a ótica da teoria clássica e moderna da administração; qual é a importância do planejamento estratégico; qual é a especificidade organizacional das IPES; e como se dá a adoção do planejamento estratégico pela IPES, via plano de desenvolvimento integrado.

2.1 Visão clássica

As organizações são entidades sociais interligadas ao ambiente externo e dirigidas por metas projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados (DAFT, 1997). As grandes são organizadas sob a forma de burocracias por tamanho, função, carreira e regulamento. Uma organização burocrática baseia-se em leis racionais, e a racionalidade dela advinda seria um fator a garantir maiores níveis de eficiência nas organizações públicas e privadas.

Weber (2004) reconheceu três características principais da burocracia, que as distinguem dos demais grupos informais: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. A formalidade da norma estabelece a autoridade racional que pode legitimamente tomar as decisões válidas para toda a coletividade. Pela impessoalidade, a lei vale para todos os membros da organização, sendo que a obediência à autoridade aceita por todos não se dá em função da pessoa, mas é inerente ao cargo. Por profissionalismo, a organização é vista como sendo composta, prioritariamente, por profissionais remunerados que dela sobrevivem por seu trabalho.

Os níveis de burocratização das organizações são determinados por diversas variáveis, dentre elas o perfil de seus dirigentes e o contexto econômico e social da época em que estão estudadas. Com base em Daft (1997), ressaltam-se mais dois aspectos essenciais à análise das características das organizações, no que reporta aos níveis de burocratização: tamanho e ciclo de vida.

Pelo tamanho, as organizações se dividem em: grandes e pequenas (DAFT, 1997). Nas grandes, predomina a formalização, que se refere à maior presença de normas, procedimentos e de documentação. Nas pequenas, predomina a centralização, referindo-se ao nível da hierarquia com autoridade para tomar decisões. Todos os procedimentos passam pela supervisão e controle do administrador principal.

A complexidade, referindo-se ao número tanto das hierarquias verticais quanto dos departamentos ou cargos no mesmo nível hierárquico (horizontal), é própria das grandes organizações. Por isso, nelas há uma necessidade maior de especialidades adicionais e de divisão de tarefas dentro dos departamentos, visando manter o controle sobre um número crescente de pessoas.

Daft (1997) associa tamanho de uma organização a: maior número de níveis de gerência (complexidade vertical), maior número de cargos de departamentos (complexidade horizontal), maior especialização de habilidades e funções, maior formalização, maior descentralização, maior percentual de administradores de topo, maior percentual de pessoal de apoio técnico e profissional, maior percentual de pessoal burocrático e de manutenção, e maior volume de comunicações escritas e de documentação.

O conceito de ciclo de vida nas organizações sugere que estas nascem, envelhecem e, um dia, podem morrer (DAFT, 1997). O pensamento e o comportamento organizacional, que determinam as características em cada estágio no ciclo de vida, podem promover impactos significativos no desempenho dessas organizações, determinando, acelerando ou retardando os estágios ou o tempo de permanência em cada estágio no ciclo de vida.

Daft (1997) classifica o ciclo de vida das organizações em quatro estágios, a partir de um conjunto de características organizacionais.

- Primeiro estágio (*empresarial*)

A organização é pequena, não-burocratizada e de uma só pessoa. É quando ela nasce. A ênfase nesta fase está em implantar um produto no mercado e buscar sua sobrevivência.

- Segundo estágio (*coletividade*)

A organização atinge um crescimento rápido. A estrutura ainda é informal (pré-burocrática) e o estilo de administração de topo é caracterizado por uma liderança carismática, que estabelece algumas diretrizes, primando-se pela meta principal, o crescimento.

- Terceiro estágio (*formalização*)

A organização atinge o primeiro nível de burocratização pela formalização de procedimentos, divisão do trabalho e novas especialidades adicionadas. A estabilidade interna e a expansão do mercado são as metas principais e o estilo de liderança de topo é caracterizado pela delegação com controle.

- Quarto estágio (*elaboração*)

A organização atinge um nível intenso de burocratização, com extensos sistemas de controle, normas e procedimentos (DAFT, 1997). Iniciam-se o trabalho em equipe e o ataque à burocracia.

As estruturas organizacionais e os níveis de burocratização são submetidos às ações intervencionistas dos gestores organizacionais. O tipo de organização e a qualidade dessas intervenções pela gestão profissional determinam o ciclo de vida da organização.

Diante do colocado, pondera-se: O que é uma gestão profissional?

Gerir é, antes de tudo, praticar uma ação relativa à profissão de gestor. Consiste em tomar decisões considerando-se os objetivos e os recursos institucionais.

Na visão clássica, o administrador deve, depois de planejar e organizar a empresa, exercer as funções de comando, coordenação e controle dos resultados, agindo não apenas em respeito às suas atribuições, mas também em atenção aos seus comandados.

Para Fayol (1994), a função administrativa é distinta das demais funções da empresa. É a mais importante e compreende cinco ações:

- 1ª) Planejamento: ação de examinar sistematicamente o futuro e estabelecer um plano de deslocamento no médio e no longo prazo.
- 2ª) Organização: ação de montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento.
- 3ª) Comando: manter o pessoal ativo em toda a empresa.
- 4ª) Coordenação: reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço.
- 5ª) Controle: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens.

A utilização continuada do conceito de Henry Fayol e o desenvolvimento das teorias da administração ao longo do século vinte consagram o processo administrativo em apenas quatro funções básicas: planejamento, organização, direção e controle. Mas o paradigma clássico que separa os administradores (chefes, diretores) dos executores (subordinados) não corresponde à visão contemporânea da administração, calcada em conceitos como autogestão e gestão participativa, nem em tipos ou formatos flexíveis de organização, tidos como estratégicos para vencer os desafios dos novos tempos.

Nessa nova perspectiva, a separação entre chefes e subordinados perde em valor, na medida em que novos modelos organizacionais se constituem em estruturas mais horizontais, com hierarquias menos definidas, e a mão-de-obra subordinada às empresas torna-se cada vez mais qualificada e empreendedora. As funções de direção, liderança, autogestão e coordenação formam um conjunto que responde pela atividade de executar. Por isso, a visão contemporânea do processo administrativo resume-se em quatro ações: planejamento, organização, execução e controle.

O planejamento determina os objetivos e os recursos necessários para alcançá-los. A organização decide sobre a divisão de autoridade, das responsabilidades e dos recursos para realizar os objetivos. A execução decide sobre a implantação das ações, utilizando-se da direção, da coordenação e da autogestão como estratégias. E, finalmente, o controle

estabelece os procedimentos voltados para garantir que os objetivos sejam alcançados. Na visão clássica, instituições se organizam da mesma maneira, quer sejam grandes ou pequenas, e independente dos seus fins e produtos. Os paradigmas mais conhecidos, na análise de Morgan (1996), são: visão burocrática, “administração científica” (desenvolvida por Taylor e Henry Ford e outros) e visão orgânica das organizações.

2.2 Visão moderna

Na visão moderna das organizações e da gestão, não há um único tipo ou único modelo, sequer o mais adequado de uso permanente e universal. As organizações são complexas, ambíguas e paradoxais na sua estrutura, concepção e funcionamento. Na mesma linha de análise, Mintzberg (1979) reconhece cinco modelos diferentes de organizações, que podem ser vistos como paradigmas de classificação e de análise das instituições privadas modernas.

1ª) Estrutura empresarial simples.

Neste modelo, identificam-se organizações normalmente pequenas, compostas por um gerente geral e trabalhadores da parte técnica, com pouca especialização e formalização de funções e papéis. As decisões partem do alto. Os empregados têm pouca liberdade e autonomia. Por suas características, é uma organização que necessita adaptar-se constantemente às alterações do ambiente.

2ª) Burocracia maquinal.

Este modelo aplica-se às grandes organizações burocráticas com rotinas programadas, voltadas para a produção em massa e que operam com grande quantidade de profissionais do setor técnico, com alta especialização e intensa formalização. São organizações pouco adaptáveis ao ambiente, regidas por metas de eficiência e criticadas pela falta de inovação. O modelo descreve as grandes empresas industriais e ou produtoras de serviços.

3ª) Burocracia profissional.

Este modelo aplica-se às organizações grandes, médias ou pequenas que de um lado, apresentam características de burocracias, mas, de outro, a prestação de serviços depende do trabalho de profissionais hiperqualificados. São exemplos de burocracias profissionais: hospitais, empresas de consultoria e universidades. A organização é burocrática quanto à gestão e aos meios, mas a execução da produção (os fins) é realizada por profissionais especializados, com autonomia e controle do processo.

Normalmente, são empresas que oferecem produtos intangíveis e operam em ambientes complexos.

4ª) Modelo divisional.

Por este modelo identificam-se organizações normalmente grandes, divididas em unidades (departamentos) voltadas para o desenvolvimento de produtos e mercados. As unidades apresentam estruturas formalizadas, com tecnologias rotineiras. São regidas pelo controle de lucros e perdas, podendo apresentar planejamento e pesquisa centralizados na unidade principal. O modelo aplica-se às empresas comerciais e de serviços, como as grandes redes de distribuição ou as lojas “departamentalizadas”.

5ª) Adhocracia. Este modelo é próprio para organizações que atuam em ambientes complexos, dinâmicos e com tecnologias sofisticadas. São, normalmente, grandes empresas jovens ou de meia-idade, com alta flexibilidade e grande capacidade de adaptação. Apresentam estruturas baseadas em equipes, com quadros horizontais. Seus empregados possuem autoridade e autonomia para a execução das tarefas. A divisão da organização baseia-se na definição de tarefas, e não na formalização de funções e papéis. Contam com elevado nível de profissionalismo. A descentralização faz com que todos possam participar das decisões e de sua execução.

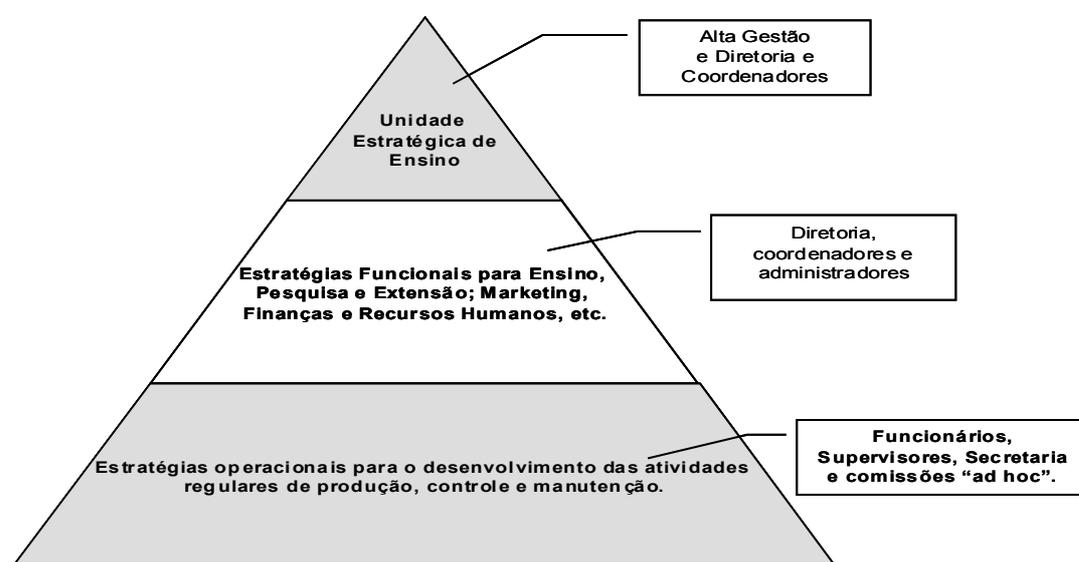
A classificação de Mintzberg foi retomada por Morgan (1996), que adota a mesma caracterização para a burocracia profissional, como sendo:

[...] adequada para universidades, hospitais e outras organizações profissionais em que pessoas com habilidades e capacidades-chave necessitam de grande quantidade de autonomia e liberdade de escolha para serem eficazes no seu trabalho.

Partindo-se da tipologia de Mintzberg, endossada por Morgan (1996, p. 59), as IPES, como organizações educacionais, são classificadas pela teoria administrativa moderna como burocracias profissionais. Nelas, a essência da produção depende do trabalho dos professores, que o executam com relativa autonomia; dos diretores, que exercem funções estratégicas; dos coordenadores, que desempenham funções logísticas; e dos funcionários, que executam as funções operacionais. Nas IPES brasileiras, há uma outra característica que as tornam mais específicas: a separação entre a Mantenedora, que é a proprietária ou a controladora do empreendimento organizacional e a quem cabe a gerência estratégica, e a Mantida, que desempenha as funções logísticas e operacionais de uma instituição de ensino. Por esta exigência da legislação brasileira, a gerência estratégica não é apenas uma

função de direção, mas ela situa em outra organização. A autonomia e a liberdade de atuação dos profissionais – diretores de faculdades, coordenadores de cursos e professores – são exercidas normalmente, como aconteceu entre outras burocracias profissionais. No caso das IPES brasileiras, a atuação desses profissionais se exerce na Mantida, orgânica e legalmente separada da Mantenedora.

Com referência em Thompson e Strickland (2002), ao se pesquisar a estrutura organizacional das IPES brasileiras, distinguem-se três níveis, representados na figura 1 dos níveis estratégicos:



Fonte: Adaptado de: THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implantação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

A visão de Thompson e Strickland (2002) é correta na percepção dos níveis, que, de acordo com Rasmussen (1990) são: estratégico, tático (logístico) e operacional. No nível estratégico, são definidos os macroobjetivos da alta gestão; no nível tático encontra-se a gestão executiva; e no operacional, a gestão funcional. Essa visão não é adequada para descrever a estrutura organizacional das IPES, porque não faz a distinção entre a Mantenedora e a Mantida, e não leva em conta a especificidade das IPES quanto a sua dualidade institucional, que faz com que parte das funções da alta, média e baixa gestão seja ora exercidas pela Mantenedora e ora pela Mantida. Essa dualidade organizacional é um complicador para a gerência das IPES no seu funcionamento diário. Nas empresas unitárias, ajustar as funções da alta gerência com as da média gerência e a operacional já é uma arte e um desafio importante. Imagine-se, agora, uma estrutura organizacional que é dual! Em princípio, sua direção terá de coordenar a ação de pessoas que trabalham em

duas instituições, e a gerência terá de integrar e coordenar as funções: estratégica, tática e operacional. Quando o proprietário da Mantenedora e da Mantida é o mesmo, a gerência das IPES tende a ser mais unitária, e o modelo será mais autoritário do que participativo. Quando a Mantenedora é uma fundação gerida por um conselho (assembléia), a direção será mais participativa e menos unitária, e o grau de autonomia dos corpos funcionais será maior, e freqüentemente atuam em paralelo. Pensadas estas organizações como sistemas políticos, poder-se-ia afirmar que nas IPES com estrutura dual e colegiada formar uma coalizão governativa é uma tarefa mais complexa e com maior dificuldade de estabelecimento e manutenção.

Pensando pelo ângulo das competências, seriam exemplos de decisões no nível estratégico em IPES os objetivos ligados ao seu crescimento focalizado e quantitativo, integrado e qualitativo, e à sua sobrevivência e consolidação ao longo do tempo, que são partes importantes do PDI.

No que diz respeito à gerência executiva das IPES, podem-se mencionar os seguintes aspectos, também presentes no PDI:

- a) Nas decisões de marketing, devem encontrar-se integradas a política de comunicação, a gerência de produtos e serviços a chamada “política de egressos e captação de alunos” o atendimento aos alunos que utilizam os serviços diretos da Instituição de Ensino Superior (IES) e a logística da distribuição de cursos e programas nas localidades onde a IPES mantém suas atividades regulares.
- b) Nas decisões financeiras, devem atuar integrados os planos que visam a sua “sustentabilidade” financeira e à coerência entre as metas financeiras e o projeto institucional. Isso, de preferência, para cada indicador e para cada curso, além do orçamento anual.
- c) Nas decisões de produção acadêmica, deve-se buscar integração entre os projetos pedagógicos, as atividades de ensino, pesquisa e extensão, os recursos didático-pedagógicos, os convênios com as empresas, a infraestrutura, física e tecnológica, o controle da qualidade de todo o processo de aprendizagem, e, por fim, a avaliação institucional.
- d) Nas decisões de gestão com pessoas, será necessário que haja integração entre as políticas de contratação e exoneração, os planos de carreira docente, cargos e salários, o acompanhamento psicológico e as políticas de qualificação.

Pelo ângulo da gestão funcional, as IPES são subordinadas às determinações do PDI que contêm o planejamento estratégico e tático de cada uma. O PDI, nos dois níveis,

deve prever ações pontuais mais importantes, como: as políticas de ensino para os projetos pedagógicos, chegando-se aos planos das disciplinas; a operacionalização dos estágios supervisionados; o funcionamento dos laboratórios; e, as formas de acesso e uso dos demais serviços.

Quanto ao processo administrativo, ele é aplicado nos três níveis e nas duas instituições que formam as IPES. Planeja-se, organiza-se, executa-se e controla-se nos níveis macroestratégico, tático e operacional (RASMUSSEN, 1990). E, acrescente-se, na Mantenedora e na Mantida. Se isso for verdadeiro, o próprio ato administrativo abrange também a docência. Ao planejar, organizar, executar e controlar o aprendizado dos alunos ou ao avaliar, o professor participa ativamente da gestão institucional da IPES. Embora possa se dizer que ele atua no nível operacional, sua ação extrapola essas funções, porque executa funções que dizem respeito às atividades últimas da instituição universitária – ensino, pesquisa e extensão –, que não têm a equivalência no sentido operacional como o “chão de fábrica”. A execução dessas tarefas depende do profissional especializado: o professor. Por essas características organizacionais, as IPES enquadram-se na tipologia “Burocracia Profissional”. Da ação do professor depende a qualidade do serviço educacional, que não se coaduna, ainda, com uma linha de montagem. Por isso, a ação do professor tem implicações diretas na imagem institucional por intervenções dentro e fora da sala de aula.

Além das características de burocracias profissionais, de sua dualidade institucional (Mantenedora e Mantida) e dos níveis estratégico, tático e operacional, as IPES são supervisionadas e controladas pelo Ministério da Educação e devem enquadrar-se na moldura jurídica do Estado brasileiro e de suas políticas públicas. Como qualquer outra organização, as IPES convivem com as características ambientais de uma economia de mercado que exige recursos institucionais, inovação e uma boa dose de criatividade, dentro dos limites impostos pela legislação em vigor.

A gestão profissional das IPES exerce-se dentro dessas circunstâncias e contexto. Como são prestadoras de um serviço de Estado, exercendo-o de forma delegada, a autonomia do dirigente universitário é mais limitada, mas isso não é um impedimento à implantação de uma gestão com alta qualidade. Contudo, parte de suas ações, como o desenvolvimento de novos formatos e configurações organizacionais ou a oferta de novos cursos e programas, deve seguir os limites estabelecidos pelo Estado. Estes tais limites, no entanto, devem estimular a criatividade do dirigente universitário a utilizar técnicas sofisticadas de gestão, planejamento e empreendimento econômico, para atuarem como prestadoras de serviços educacionais, dentro dos preceitos da lei e das regras do mercado.

O PDI foi uma exigência governamental imposta às IPES em 2002. Como técnica administrativa, tem sua inspiração teórica e prática no planejamento estratégico, que, como

ferramenta gerencial, desenvolve-se a partir da década de 1970, objetivando adequar as organizações privadas a um ambiente cada vez mais complexo, descontínuo e imprevisível.

Como ferramenta foi imaginada como resposta à instabilidade causada pela dinâmica das variáveis exógenas do mercado, como: desenvolvimento dos meios de comunicação, ação de novas tecnologias, emergência da perspectiva cultural e econômica em nível global e o conseqüente aumento dos níveis de incerteza. Para adaptarem-se ao novo contexto, as organizações criaram sofisticadas ferramentas de gestão, muito diferentes daquelas prescritas pela administração clássica, como menciona Ansoff (1993). A gestão por controle demonstrara-se apropriada enquanto as mudanças eram lentas. A gestão, por extrapolação era indicada quando o futuro poderia ser previsto mediante a extrapolação do passado. A gestão por previsão fora eficaz num período em que o nível de incerteza ainda permitia a previsão com respostas rápidas. Hoje, recomenda-se a gestão por resposta flexível, porque se tornou a mais adequada para dar conta dos muitos desafios inerentes aos períodos de mudanças contínuas e profundas.

Para Ansoff (1993), o planejamento estratégico do futuro não pode ser necessariamente uma continuação do passado. Por essa nova concepção, deve partir de uma análise das perspectivas da organização, identificando-se as tendências, as ameaças, as oportunidades e as descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas. A segunda etapa do planejamento ocorre pela identificação de pontos de aperfeiçoamento de estratégias que melhorem a competição nas áreas de negócio. Por fim, chega-se à definição da estratégia, que será fruto da análise e comparação das perspectivas e dos objetivos organizacionais e do estabelecimento das metas, as de desempenho de curto prazo e aquelas que não são consideradas estratégicas.

O planejamento estratégico poderá, segundo Oliveira (2004), iniciar-se pela análise racional e criteriosa das oportunidades em relação ao mercado, aos recursos institucionais e às ameaças que seriam capazes de comprometer o futuro da organização, sempre pela consideração de suas potencialidades e limitações em relação às organizações concorrentes.

Associadas às variáveis macroambientais, estão as ameaças e as oportunidades. As ameaças, de caráter exógeno, são um obstáculo causado por uma tendência desfavorável ou por um acidente incomum, provenientes do ambiente, que podem levar as organizações e / ou seus produtos à derrocada. As oportunidades são, também, de caráter exógeno. Dizem respeito a um contexto ou a um ponto específico no ambiente em que a organização, provavelmente, poderia destacar-se em relação às outras, viabilizando uma vantagem competitiva, mas desde que a organização se mobilize para alcançá-la.

Kotler e Fox (1994) definem quatro resultados possíveis para a organização em termos das possíveis ameaças e oportunidades:

- 1ª) posição ideal: forte em termos de grandes oportunidades e fraca em termos de grandes ameaças;
- 2ª) posição especulativa: forte em termos de grandes oportunidades e forte em termos de grandes ameaças;
- 3ª) posição amadurecida: fraca em termos de grandes oportunidades e fraca em termos de grandes ameaças; e
- 4ª) posição turbulenta: fraca em termos de oportunidades e forte em termos de ameaças.

O processo de planejamento estratégico prossegue pela consideração dos propósitos, crenças e valores que embasam sua missão institucional. Diante da elaboração de cenários futuros, define-se uma postura estratégica, que determinará suas macroestratégias e macropolíticas. Uma vez estabelecidas, sustentam a criação dos objetivos, que devem ser quantificados em metas, implantados por ações funcionais e avaliados por um rígido sistema de controle.

Este ciclo do planejamento estratégico deve ocorrer de forma contínua, dinâmica e flexível o suficiente para promover a formulação de novos objetivos e estratégias, e, em casos realmente necessários, a revisão da própria missão organizacional.

Segundo Ackoff (1974), há três princípios básicos do planejamento. O primeiro refere-se à participação, situação em que o principal benefício não é o plano em si, mas o processo envolvido. O segundo é o princípio da coordenação, que cria o sentido de interdependência entre os níveis e as instâncias institucionais. Não se planeja apenas para um setor ou parte da organização, pois o planejamento estratégico, para ter eficiência, deve contemplar o todo e a independência das partes com relação ao todo. Por fim, pelo princípio da integração do planejamento, estabelecem-se planos coerentes entre os vários escalões da organização. A coerência entre os planos, nos níveis estratégicos, com sua articulação e integração, facilita o processo de implantação de novas iniciativas de planejamento.

Mintzberg (2000) critica a “escola do planejamento estratégico”, muito em voga nos anos 1970. Segundo o autor, são três pontos problemáticos:

- 1ª) As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decompostos em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas.
- 2ª) A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal. Na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.
- 3ª) As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas mediante a atenção

detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Além desses pontos, Mintzberg (2000) critica a “escola do planejamento estratégico” por três outras falácias. A primeira refere-se à predeterminação, pela qual o planejamento estratégico prevê o curso do seu ambiente, controlando-o ou simplesmente assumindo sua estabilidade, como se o contexto fosse um sistema linear ou como se o todo fosse igual à soma das partes.

A segunda diz respeito ao desligamento, pelo qual o sistema faria o trabalho de pensar, desligando-se o pensamento da ação, isolando-se o processo de abstração ou desconsiderando-se a interferência dos gestores que implantam as estratégias. Haveria um processo de desconexão dos “gerentes desligados” e dos “planejadores abstraídos” com os gestores que, no dia-a-dia, implementam as estratégias nas organizações (MINTZBERG, 2000).

A terceira falácia é a da formalização. Mintzberg (2000) questiona a capacidade do sistema de criar estratégias realmente novas dentro do processo de formalização do planejamento. A partir do crescimento da formalização do processo, o apoio viável passaria para um controle intrusivo.

O planejamento estratégico tornou-se prática habitual da maioria das IES brasileiras a partir de 2002, por imposição legal. O instrumento exigido pelo Estado das IPES é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o qual resulta de um processo de abstração do gestor educacional, ao analisar o perfil institucional e acadêmico da organização, a infraestrutura, os aspectos financeiros e orçamentários, e a auto-avaliação institucional. O “planejador” propõe a missão institucional, definindo macroestratégias, objetivos, metas e ações para um período de aproximadamente cinco anos.

2.3. Especificidade da organização acadêmica

A gestão das IPES apresenta semelhanças e diferenças em relação à das outras organizações. Assemelha-se na medida em que são organizações burocráticas e estão sujeitas ao processo administrativo como ato deliberado de gerir e à intervenção do tratamento gerencial, em comparação com as organizações privadas que produzem bens e serviços. Por isso, a gestão profissional de uma Instituição Privada de Ensino Superior, assim como das demais, supõe processos e procedimentos, tomada de decisões, ações de planejamento, organização, execução e controle, visando a alcançar os objetivos acadêmicos, considerando-se os recursos institucionais disponíveis.

As IPES distinguem-se das demais organizações por várias razões. A primeira é o fato de ser uma burocracia profissional. A segunda refere-se à dualidade institucional, à separação entre Mantenedora e Mantida, que cria desafios específicos para seu funcionamento e gestão. Uma terceira diferença diz respeito a sua finalidade: formação profissional e produção do conhecimento, além dos serviços de extensão. Essas finalidades constituem características específicas, que as distinguem das demais organizações. Algumas dessas características específicas serão examinadas a seguir.

As Instituições do Ensino Superior no Brasil são classificadas de acordo com as respectivas prerrogativas acadêmicas, estabelecidas pela legislação educacional em vigor.

a) Universidades

Instituições de Ensino Superior com prerrogativas de autonomia previstas no artigo 207 da Constituição Federal de 1988, caracterizando-se pela oferta regular de ensino, pesquisa e extensão.

b) Centros universitários

Instituições de Ensino Superior pluricurriculares, caracterizando-se por oferecer excelência comprovada no ensino, com possibilidades de autonomia autorizadas pelo artigo 54 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDBEN 9 394. Os já credenciados possuem autonomia relativa. Podem criar, organizar e extinguir cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes sem necessidade de pedido de autorização ao Ministério da Educação.

c) Faculdades

Instituições de Ensino Superior que abrigam cursos que pertencem a uma mesma grande área do conhecimento. São organizações menores, focadas na formação de profissionais para uma determinada área.

Pela legislação, as várias formas de organização acadêmica possuem prerrogativas e autonomias diversas. Elas assumem, também, diferentes atribuições, riscos e oportunidades, que, por sua vez, implicam objetivos e estratégias diferenciados de gestão.

Ao analisar as diferenças e semelhanças entre os três tipos citados de organização acadêmica, inicia-se pela análise das diferenças. A maior diferença encontra-se na autonomia para criar ou extinguir cursos e vagas. Essa é uma variável preponderante que as distingue e tem impactos significativos na gestão e no planejamento das IPES. As Universidades e os Centros Universitários contam com autonomia para expandir a oferta de cursos e vagas sem a prévia autorização do Ministério da Educação. As Faculdades, por sua vez, não contam com tal autonomia. São obrigadas a iniciar um processo, em que solicitam permissão para abrir um novo curso. A tramitação deste processo no MEC

demanda tempo. Essa demora é suficiente para estabelecer uma desvantagem estratégica clara entre instituições universitárias e não-universitárias. Com a autonomia, a gestão da oferta nas instituições universitárias é mais rápida e flexível, pois a análise tanto da expansão quanto da retração da oferta de cursos e vagas é realizada por um conselho interno. Sem essa prerrogativa, as instituições não universitárias submetem-se à capacidade de avaliação do MEC, o que, em várias ocasiões, demonstra-se demorada e inflexível.

Dentre as semelhanças, destacam-se, para a gestão e o planejamento das IPES, dois pontos. O primeiro refere-se à supervisão por parte do Ministério da Educação. Todas as instituições e os cursos que oferecem são supervisionados pelo MEC, dentro de um sistema nacional de avaliação da oferta do ensino superior. O segundo refere-se à separação formal entre as Instituições de Ensino Superior e suas Entidades Mantenedoras. Por ser a educação uma atividade regulada pelo Estado, todas as IES, para funcionarem regularmente, precisam ser credenciadas pelo Ministério da Educação. Por lei, devem, ainda, estar vinculadas a uma Mantenedora, entidade com personalidade jurídica que responda pela Instituição de Ensino, em todos os aspectos administrativos e legais atinentes do serviço educacional. Cabem-lhe a gestão dos recursos financeiros, os contratos de prestação de serviços com os alunos, a arrecadação de mensalidades e demais responsabilidades no campo do Direito Civil e do Direito Administrativo.

As atribuições da Entidade Mantenedora não concernem, no entanto, à produção acadêmica. As atividades fins, voltadas para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, devem ser exercidas com autonomia pela Instituição de Ensino, que é a Entidade Mantida. Pela legislação, as Entidades Mantenedoras devem cuidar da gestão do empreendimento educacional, mas a produção acadêmica deve ser planejada, organizada, executada e controlada pelas IES constituídas e credenciadas pelo MEC.

Há, portanto, na organização educacional uma divisão entre Entidade Mantenedora e Entidade Mantida, o que é uma diferença significativa entre as IES e organizações privadas dos demais setores da economia. Essa separação é um traço específico próprio das IES e das IPES. Nas demais organizações privadas não há uma divisão clara entre Mantenedora e Mantida. Seu planejamento é unificado, e a divisão que existe refere-se aos três níveis: estratégico, tático e operacional. Essa divisão nas IES pode dificultar seu planejamento e funcionamento. As organizações educacionais devem elaborar seu planejamento para cada entidade, uma para a Mantenedora e outra para a Mantida. A unificação do planejamento será fruto da articulação entre os dois planejamentos e de suas burocracias com todas as unificações que este processo supõe em duplicação dos esforços e recursos e morosidade na implementação, entre outros inconvenientes.

Ao encerrar o capítulo, faz-se necessária uma breve síntese do referencial teórico. Iniciou-se por um breve resumo da visão clássica de gestão, cuja ênfase se expressa nas

cinco ações de Fayol: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Na visão moderna, não há uma única forma de organizar nem a melhor forma de gerir. Entre as instituições modernas, há cinco protótipos identificados por Mintzberg (1979): estrutura simples, burocracia maquinal, modelo divisional (“departamentalizado”), burocracia profissional e adhocracia. A estrutura organizacional das IPES assemelha-se ao modelo Burocracia Profissional, que, como o nome o diz, combina organização burocrática com trabalho altamente profissional que realizam as atividades fins dessas instituições.

Destacou-se, ainda, que uma das ferramentas principais da gestão das modernas organizações é o planejamento. O planejamento estratégico foi criado como ferramenta a partir da década de 1970 para gerir as instituições atuais marcadas por um ambiente em mutação, por um mercado altamente competitivo e por mudanças econômicas, tecnológicas e políticas profundas.

Analisou-se, por fim, a especificidade organizacional das IPES. Além de terem traços das burocracias profissionais, são organizações duais – separação entre Mantenedora e Mantida -, que atuam em paralelo ou em convergência. Além disso, há as especificidades das IPES dadas por sua finalidade: ensino, pesquisa e extensão. Elas prestam serviços que são regulados pelo Estado. A educação é um direito do cidadão e um dever do Estado, competência que pode ser delegada à iniciativa privada.

O planejamento estratégico chega à maioria das IPES no formato de PDI, exigência imposta pelo governo como condição para o credenciamento de novas IPES e para o recredenciamento de cursos e instituições já em atividade. Ao elaborar o PDI, as IPES formulam suas missões institucionais, objetivos, estratégias e planos de ação capazes de envolver não apenas o setor administrativo, mas também o setor acadêmico.

Na próxima seção, analisar-se-á o impacto da adoção do PDI na melhoria da gestão das IPES, explicitando como as IPES o elaboraram e como o tem usado como ferramenta administrativa. Nessa análise, os aspectos teóricos levantados pela escola do planejamento estratégico – a finalidade e o propósito do plano, a metodologia usada na sua elaboração e os resultados dele auferidos merecerão detida atenção.

3 IMPACTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA GESTÃO DAS IPES

“Falhar em se preparar é se preparar para falhar”

Benjamin Franklin

Nesta seção, analisar-se-á o impacto do PDI na gestão das IPES em toda a sua extensão. Inicia-se pela análise do PDI como parte da política pública de educação adotada pelo governo brasileiro. Em seguida, analisa-se a reação inicial dos dirigentes à imposição do PDI como condição ao seu credenciamento e re-credenciamento. Segue-se com o exame do impacto do PDI na gestão das IPES, pela análise da forma como os dirigentes a ele aderiram, dos propósitos e da metodologia pela qual ele foi elaborado e implantado, e dos principais obstáculos encontrados neste caminho.

A análise do impacto do PDI na gestão das IPES prossegue, porque ele foi responsável pela descoberta e pela adoção do planejamento como ferramenta de gestão nas IPES. Serão discutidos, o modo como foi adotado e como se articulou com o processo de avaliação institucional, que resultados foram alcançados, e, por fim, em que estágio de implementação o PDI se encontra nas Instituições Privadas de Ensino Superior.

Finaliza-se a seção com um breve balanço do impacto do PDI na profissionalização das IPES.

3.1 O PDI como exigência governamental

Após a publicação da Resolução 10, em 11 de março de 2002, o Plano de Desenvolvimento Institucional passa a ser uma exigência para os atos de credenciamento e re-credenciamento de Instituições de Ensino Superior e torna-se um documento importante para a análise das solicitações de autorização de novos cursos, bem como de reconhecimento dos cursos em funcionamento. A Resolução também estabelece períodos para que as instituições protocolassem o PDI no Ministério da Educação. O primeiro período foi fixado entre 1 de fevereiro e 30 de abril. O segundo, entre 1 de julho e 30 de agosto.

A exigência governamental para que cada Instituição de Ensino Superior elaborasse seu Plano de Desenvolvimento Institucional impôs a utilização de uma ferramenta de gestão ainda pouco usada pelos gestores das IPES. Antes dessa exigência, os atos de credenciamento de instituições ocorriam segundo um processo em que o proponente se comprometia a fornecer as informações necessárias para que o Ministério da Educação procedesse à análise no sentido de aceitar ou rejeitar a proposta, conforme cada caso. Nesta primeira modalidade de processo, o PDI, assim como qualquer outro tipo de

planejamento, era exigido. Pelo lado das IPES, num contexto em que a demanda era maior do que a oferta no ensino superior, o planejamento estratégico, como ferramenta de gestão, não se impunha como algo necessário à sobrevivência dessas organizações.

Nos levantamentos de documentos realizados para esta pesquisa não foram encontrados Planos de Desenvolvimento Institucional que tivessem sido elaborados e implantados antes da publicação da legislação que determinou a sua exigência, como pré-requisito de credenciamento e re-credenciamento.

Pelo lado do MEC, a determinação para que as IPES elaborassem um PDI vai ocorrer quando as solicitações de credenciamento de novas instituições e de autorização de novos cursos atingiram níveis extremamente elevados em decorrência da flexibilização introduzidas pela LDBEN e do grau de autonomia às IES por ela concedida. Diante deste fato, pode-se interpretar que o estabelecimento do PDI como exigência legal e governamental expressa uma maior preocupação do MEC em avaliar e controlar a qualidade das novas e velhas IPES e dos cursos e demais programas por elas oferecidos. Deve-se lembrar que avaliar a qualidade do ensino é uma prerrogativa constitucional atribuída ao Estado enquanto promotor da educação e enquanto supervisor da oferta educacional pela iniciativa privada (artigo 209 da Constituição Federal de 1988).

Pelo lado dos gestores, eles expressaram em reuniões e entrevistas que tal exigência foi uma imposição e uma intromissão do Estado na maneira de gerir dessas organizações, ferindo sua autonomia relativa também assegurada pela Constituição às universidades e, por extensão, às IPES.

Nesse momento, o PDI era mais importante para o Estado como um instrumento de política pública e de controle do grande crescimento do ensino superior privado no país. Ele continha, também, uma proposta de avaliação das IPES e estabelecia o envio de diligências às IES para verificar *in loco* se as propostas de novos cursos descritas eram de qualidade e se a infra-estrutura era adequada para desenvolvê-los.

Na visão do órgão regulador, o PDI seria o instrumento que permitiria melhor compreender e avaliar as novas iniciativas educacionais propostas pelas IPES. O PDI foi visto também como mecanismo de política pública mais eficaz para avaliar a qualidade da educação dos serviços que as IPES ofereciam à sociedade. Por esta política, as IPES seriam ou tornavam-se “parceiras” do Estado no oferecimento de um serviço de natureza social, como é a educação. O MEC, ao exigir que as IPES definissem os objetivos e suas propostas educacionais, reassumia o controle sobre o grande crescimento do ensino e, como órgão supervisor, reassumia, novamente, as funções de regulador da qualidade do ensino ofertado pelas IPES.

Portanto, pelo lado do MEC, a exigência do PDI fez parte de uma política pública de educação voltada para a melhoria da qualidade das instituições e dos serviços educacionais ministrados pela iniciativa privada. No próximo item, analisa-se a reação dos dirigentes.

3.2 Reação dos dirigentes universitários ao PDI

O PDI, enquanto política governamental, provocou reações dos gestores das IPES, as mais diversas. Como as IPES haviam adotado a expansão da oferta de cursos e vagas como sua estratégia de crescimento, o PDI foi visto, inicialmente, como mais um obstáculo a ser superado por elas. Como o PDI contém informações das IPES e revela certos “segredos de Estado”, foi visto com preocupação, por serem obrigadas a revelar ao MEC as suas ações estratégicas a serem desenvolvidas nos próximos anos. Em reuniões com gestores de todo o país, ouvia-se: “O que o MEC vai fazer com estas informações?” E a preocupação fazia sentido. Como as informações enviadas ao MEC são públicas, os dirigentes, vivendo numa conjuntura de concorrência acirrada, temiam que a revelação de seu planejamento estratégico poderia prejudicar seu crescimento no presente e no futuro.

A preocupação dos dirigentes era reforçada por outra questão sempre recorrente: “Sabemos que o MEC é constituído por profissionais que atuam ou aturam nas instituições públicas de ensino superior. Na possibilidade de acirramento da concorrência entre públicas e privadas, não estaríamos passando informações estratégicas para nossos futuros concorrentes?” O PDI foi visto com desconfiança por vários gestores de IPES, porque as informações do MEC podiam “vazar” para os grandes empreendimentos educacionais com peso político e grande influência no governo, no MEC, no Conselho Nacional de Educação e/ou no Parlamento.

Outra questão que provocou grande preocupação entre os dirigentes universitários, foi o prazo exíguo de 45 dias para que as IPES elaborassem e protocolassem o PDI no Ministério da Educação. Vencido este prazo, o MEC não mais receberia esses planos. Só o faria num segundo período de entrada, mas isso significava atrasar ainda mais a tramitação dos projetos das IPES no MEC e o início de novos cursos e serviços.

Mantidos a exigência e os prazos, os dirigentes passam da reação à “corrida contra o tempo” para entregar seu PDI no prazo previsto. Apoiando-se no que entendiam ser planejamento, os gestores das IPES partiram para a elaboração de suas estratégias e de seus planos de desenvolvimento institucional. Em reuniões com gestores, percebeu-se que várias IPES priorizaram o cumprimento dos prazos estabelecidos pelo MEC em detrimento da qualidade dos seus planos. Foram elaborados para cumprir determinação do órgão supervisor, apenas com a preocupação de atingir seus objetivos imediatos de crescimento. A adesão ao PDI pela maioria das IPES analisadas não era fruto de uma convicção provinda

da utilidade gerencial da ferramenta (planejamento), por ser um instrumento essencial de gestão capaz de aprimorar sua qualidade e a qualidade do ensino ministrado.

A análise de documentos institucionais das IPES revela que a maioria dos gestores atendeu aos prazos exíguos estabelecidos para protocolar o PDI no MEC. Muitas instituições copiaram uma das outras aspectos importantes como: missão institucional, objetivos e, até, cronograma, sem qualquer compromisso com a legitimidade do plano ou com as possíveis conseqüências desta ação para o futuro da Instituição que dirigiam.

Nas entrevistas realizadas com os gestores das IPES, a grande maioria demonstrou ter pouco conhecimento do PDI e da metodologia usada para sua elaboração. Quando perguntados sobre como o PDI foi elaborado, respondiam, quase invariavelmente, por quem o PDI havia sido elaborado. Por este modo de proceder (que é generalizado), percebe-se que não se cumpre um procedimento que fundamenta a escola do planejamento, que é a participação ampla e ativa de todos no seu processo de elaboração (MINTZBERG, 2000).

Os gestores de IPES demonstraram-se sensíveis em cumprir as determinações do Ministério da Educação e, especificamente, a exigência e os prazos em relação ao PDI. Muitos o fizeram por acreditar que o PDI, enquanto parte da política pública de educação, pode ser um instrumento que auxilia a melhorar a qualidade de suas organizações. Outros tantos o fizeram por temerem sanções e represálias do MEC pelo sistema de avaliação adotado, que prevê a perda de credenciamento para instituições que não se enquadrarem às exigências estabelecidas pela legislação.

Pelo percebido, nota-se que há uma grande insatisfação dos gestores universitários com as diretrizes e as políticas educacionais emanadas do MEC como órgão supervisor. Em vários momentos os gestores reclamaram das determinações do MEC em relação à forma como têm sido impostas e, especialmente, ao tratamento dispensado às IPES. Afirma um gestor: “De um modo geral, as políticas são acertadas, mas a maneira como elas são impostas é o que eu acho que está errado”. Outro reclamou do processo de elaboração do PDI em relação ao tempo disponibilizado para executar a tarefa: “Você tem que elaborar um processo, e se você for seguir todos os passos, não conseguirá atingir os objetivos”. Outro sugeriu maior autonomia: “Agora, precisa evoluir para a realidade, talvez dar a liberdade para que a gente possa fazer alguma coisa mais própria da Instituição, baseada na nossa diretriz, e não como a exigência de você ter que fazer”. O primeiro impacto do PDI foi de crítica e de resistência, mas, num segundo momento, foi de adesão, alguns por convicção e a grande maioria por receio de retalhamento e de descredenciamento da própria Instituição. A ninguém agradou a imposição. Teria ficado nesta reação negativa o maior impacto da implantação do PDI?

3.3 A implementação do PDI e a melhoria na gestão

A exigência legal para que as IES elaborassem seu PDI desencadeou um processo bem mais amplo do que foram a reação e as resistências iniciais. A maioria aderiu ao planejamento estratégico e o adotou como ferramenta e prática de gestão pelos dirigentes das IPES. O objetivo declarado de cumprir os prazos estabelecidos pelo MEC foi logo superado, e os dirigentes foram, num segundo momento, compelidos a resgatar esses planos para aplicá-los na gestão das suas Instituições.

Antes do estabelecimento do PDI, a grande maioria dos gestores das IPES administrava sua Instituição sem ter um planejamento formalizado. Com a obrigatoriedade de se elaborar um PDI, os dirigentes começaram a pensar de forma mais sistematizada o futuro do setor educacional e de suas Instituições.

Por este estudo, constata-se que hoje é intensa a atividade de planejamento e que seu uso está disseminado na gestão das IPES. Todas as IPES pesquisadas possuem um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esta constatação, por si só, significa um avanço em relação à prática anterior de gestão das IPES e uma sinalização em direção à melhoria da qualidade de sua gestão. Eles foram, direta ou indiretamente, obrigados a descobrir que o planejamento é um ato fundamentado no processo administrativo, consagrado pela visão tanto clássica quanto moderna do que seria uma adequada gestão profissional.

Ao elaborar o PDI, os gestores das IPES passaram a refletir sobre as principais questões atinentes às IPES e o modo como os meios institucionais sustentariam seu projeto (e estratégia) de desenvolvimento. Ao participar de sua elaboração, o gestor foi obrigado a olhar para dentro e para fora da instituição e, assim, reconhecer as oportunidades e os riscos vividos pelo setor, bem como os pontos positivos e negativos da Instituição em relação à concorrência (OLIVEIRA, 2004). O dirigente teve, também, que buscar referências externas, novidades, diferenciais, e agregar valor ao que até então era oferecido como serviço educacional. Em algum momento, o gestor teve de parar para pensar estrategicamente e abandonar seu envolvimento intensivo com atividades operacionais para pensar o empreendimento educacional na sua essência e amplitude.

A exigência do PDI por parte do MEC gerou um impacto positivo na gestão das IPES: a transformação de uma cultura de gestão retroativa para uma cultura do planejamento mais pro ativa. Isso de maneira geral.

Agora, quando se analisa a metodologia usada na elaboração do PDI, constata-se ainda a presença de algumas limitações originadas da forma pela qual o MEC o implantou. Pelo exame do processo de implantação nota-se a baixa participação ou, até, a sua ausência, que é, pela literatura técnica examinada, o primeiro aspecto a ser cuidado quando

da elaboração do planejamento estratégico (ACKOFF, 1974). Para que o PDI tenha respaldo e seja viável sua implantação, é fundamental que a comunidade acadêmica participe de forma efetiva do processo de elaboração do PDI. Nesta tarefa, as IPES, por desconhecimento e despreparo ou pelos prazos exíguos, contaram com pouca participação da comunidade acadêmica. Constatou-se que menos de 30% dos gestores confirmaram a participação da comunidade acadêmica no processo de elaboração do PDI. Vê-se que 72% dos gestores afirmaram que a participação da comunidade acadêmica no processo de elaboração do PDI fora “pouca” ou “nenhuma”. A participação, pela teoria do planejamento estratégico, é o aspecto mais importante quando se examina o processo de elaboração do PDI, porque dela dependerá o sucesso, o envolvimento e o compromisso com sua implementação.

Mintzberg (2000) critica também o “desligamento” entre quem planeja e quem executa o planejamento nas organizações. A participação é, para ele, a garantia do seu desenvolvimento e do sucesso do planejamento estratégico.

Ainda hoje o PDI é um documento pouco conhecido entre a maioria dos professores das IPES (70%). A mesma proporção de desconhecimento foi registrada entre os funcionários técnico-administrativos, o que demonstra pouca integração entre os níveis macroestratégico e operacional. Por fim, outro dado pouco animador: ficou claro que os próprios coordenadores, que seriam um dos seus executores, conhecem pouco o PDI.

Em contraposição, o PDI é mais conhecido entre os gestores das IPES. Cerca de 69% dos gestores que responderam ao questionário disseram conhecê-lo bem; 21,31%, razoavelmente; apenas 6,56%, pouco; e 3,28% desconheciam seu conteúdo. Estes dados podem ser animadores e desanimadores. São animadores porque cerca de 97% dos dirigentes das IPES disseram conhecê-lo e cerca de 90% deles disseram conhecê-lo razoavelmente e / ou bem, mas desanimadores porque, pela ótica do planejamento estratégico, o seu sucesso depende da participação, que, neste caso, não poderia limitar-se apenas aos gestores das IPES, mas estender-se a um maior número de pessoas, sobretudo entre coordenadores, professores e técnico-administrativos.

Além da participação, que é fundamental ao sucesso do planejamento, destaca-se outro aspecto importante para a gestão das IPES: a integração entre os planos no nível institucional.

A sistematização das idéias, das análises e dos objetivos dos gestores em planos formais facilita a comunicação das estratégias macroinstitucionais para os níveis táticos e operacionais nas IPES, viabilizando a articulação e a integração entre as ações implementadas nos diversos setores e níveis organizacionais.

Cerca de 63% dos gestores das IPES informaram que o PDI é sempre considerado no dia-a-dia da Instituição, funcionando como um norte que orienta as ações implementadas

diariamente por eles. Os 37% dos gestores que afirmaram que o PDI é um documento pouco considerado pelos gestores indicam o caminho ainda a ser percorrido para que o planejamento se torne uma ferramenta efetiva na gestão das IPES (Gráfico 1).

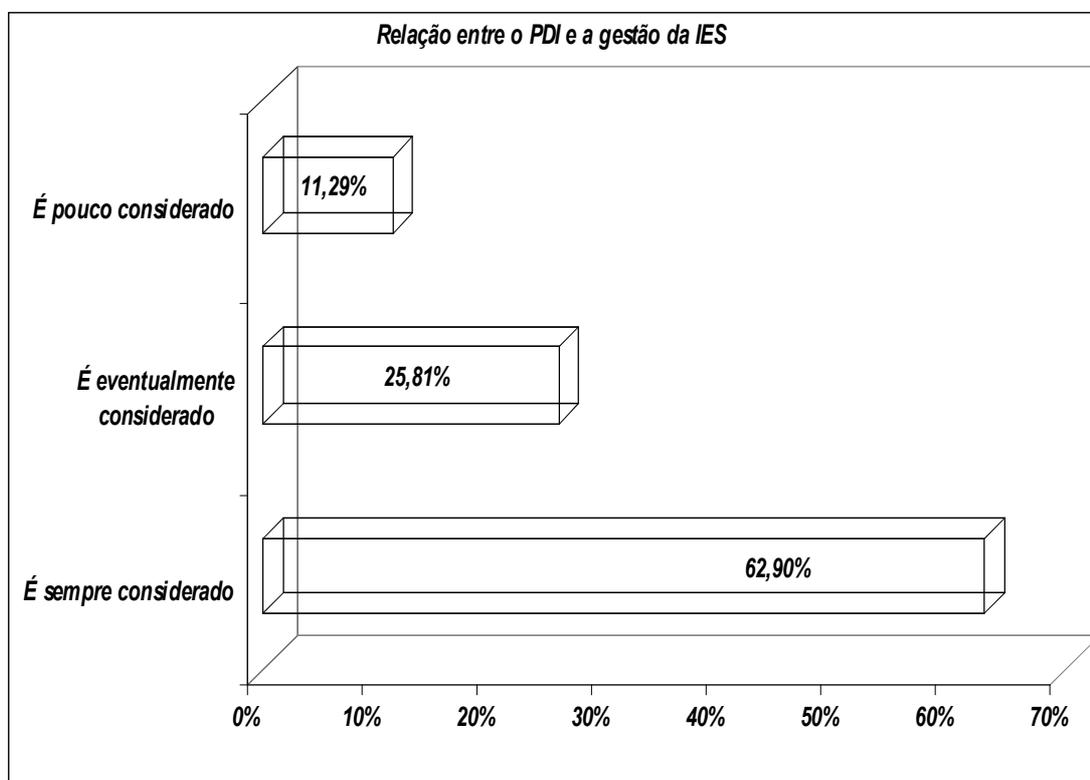


Gráfico 1: Articulação entre os atos de gestão e o Plano de Desenvolvimento Institucional das Instituições Privadas de Ensino Superior, segundo gestores – Brasil – 2006.

Vê-se que o PDI ainda não cumpriu sua função de documento balizador para as ações em todos os níveis gerenciais das IPES. Os gestores afirmaram que o documento é sempre considerado pela Direção da Instituição como um instrumento que norteia as ações das IPES no nível estratégico. Mas isso ainda não ocorre com a mesma frequência nas ações dos níveis tático e operacional. De acordo com o princípio da integração, cada departamento deve comprometer-se com a sua área e com todo o planejamento. Tal articulação requer um elevado nível de consciência em relação à pertinência e às suas atribuições, aos deveres e às responsabilidades de cada cargo e função.

O PDI, como um plano para toda a Instituição de Ensino, deveria estar integrado em todas as suas dimensões e nos três níveis: estratégico, tático e operacional. O conhecimento sobre o PDI e a participação da comunidade acadêmica no seu desenvolvimento são ainda baixos. Isso se explica, novamente, pela forma como foi implementado. O MEC estabeleceu um prazo curto para que as Instituições de Ensino Superior formalizassem seus planejamentos. Deve-se considerar, também, que em 2002 a

maior parte das IPES não contava com uma prática gerencial calcada no planejamento estratégico formalizado. Este atraso, certamente, foi um fator que comprometeu a participação e a integração do PDI com a comunidade acadêmica.

Essa desarticulação entre quem planeja e quem implanta as ações propostas pelo planejamento revela-se, atualmente, como um dos principais desafios a ser vencido pela gestão das IPES. Em vários casos, a participação dos docentes nos processos de planejamento institucional é inviabilizada pelo vínculo empregatício que estes estabelecem com a Instituição. Várias IPES contratam professores pelo sistema “horista”. Por esta modalidade de contrato, o vínculo entre o professor e a IPES ocorre apenas durante os momentos em que o docente ministra aulas, impossibilitando a formação de um corpo de professores, presente e atuante na gestão dessas organizações.

A superação desse desafio passaria pela resolução de várias questões, salientando-se as propostas curriculares e a redução de custos. Pela primeira, cursos diferenciados, específicos para uma determinada formação, ou matrizes desenhadas para a oferta de um grande número de disciplinas promovem o aumento dos custos para a operacionalização do serviço - neste caso, pela contratação de professores para ministrarem poucas aulas semanais. Pela segunda, o aumento da concorrência faz com que todas as IPES busquem maior eficiência em suas operações, o que leva à redução do quadro docente. Por outro lado, o aumento da inadimplência tem sobrecarregado as finanças institucionais, o que se reflete na diminuição da remuneração pelas horas semanais voltadas às atividades extracurriculares, como o desenvolvimento da pesquisa e da extensão, ou na participação docente em atos administrativos da Instituição.

A participação dos professores no processo de planejamento institucional é uma oportunidade para melhorar a qualidade da gestão dessas organizações. Porém, os dados demonstraram que o corpo docente é, ainda, uma fonte de conhecimento inexplorada pela gestão das IPES.

A pequena participação da comunidade acadêmica e a falta de conhecimento dos níveis tático e operacional em relação ao PDI podem influir nos atos acadêmicos e administrativos no dia-a-dia das IPES e, ainda, estabelecer um distanciamento entre os objetivos planejados e os recursos institucionais disponíveis para sua implantação.

Quando perguntados sobre a coerência (Gráfico 2) entre os atos acadêmicos e os atos administrativos em relação ao planejamento, 68% dos gestores afirmaram que ela existe na maioria dos atos. Verifica-se que para 68% dos gestores existe coerência entre a maioria dos atos acadêmicos e os atos administrativos em relação ao planejamento e para 32% os atos são incoerentes ou coerentes em apenas alguns pontos (Gráfico 2). Tal conclusão sugere que a gestão das IPES terá de percorrer um longo caminho até obter a articulação do planejamento com o que é efetivamente realizado na IPES.

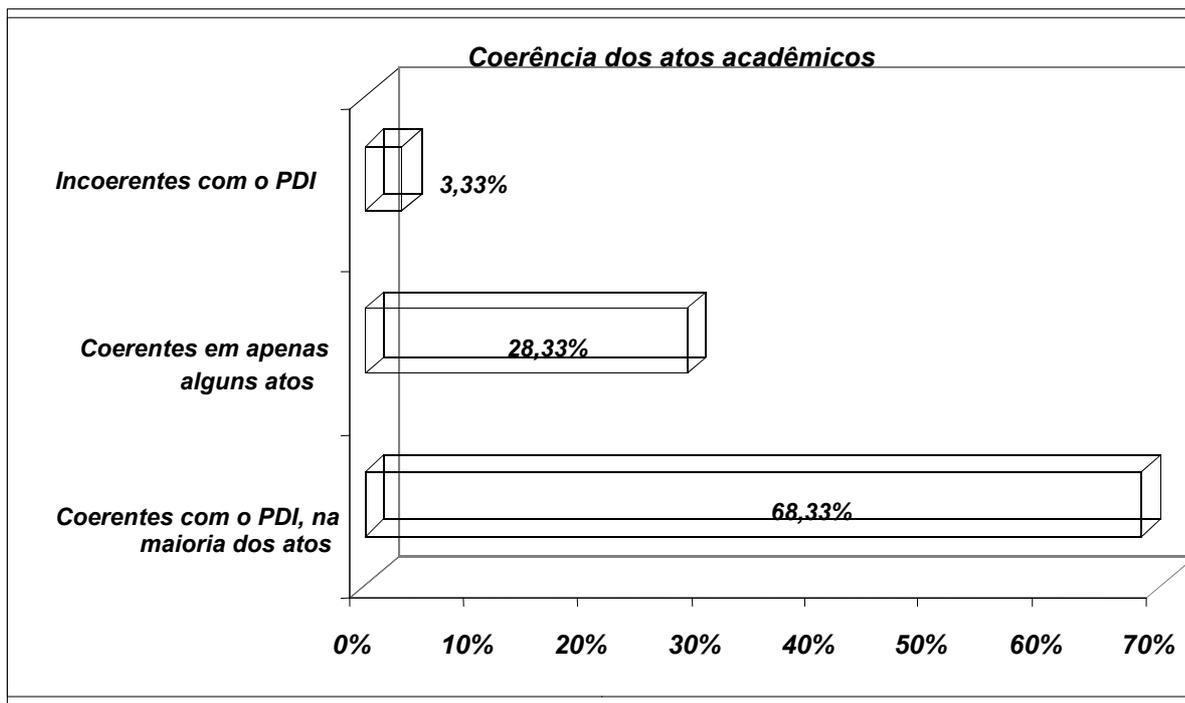


Gráfico 2: Existência de coerência dos atos acadêmicos e administrativos em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES), em percentuais.

Em relação à coerência do PDI com a proposta orçamentária da IPES, os dados revelaram que esta ocorre para aproximadamente 71% dos gestores, o que demonstra haver aproximação entre o plano e a realidade institucional; cerca de 18% não sabem responder à questão; e aproximadamente 11% afirmaram categoricamente que o PDI é incoerente com a proposta orçamentária da IPES, na medida em que não corresponde à realidade da instituição. Neste caso, o problema do desligamento, apontado por Mintzberg (2000), entre os planejadores e os gerentes não seria tão acentuado.

Os gestores revelaram que há um distanciamento entre o que se planeja e aquilo que se pode efetivar. Dos 5 gestores, apenas 1 afirmou que o PDI é coerente com a previsão orçamentária. Um aspecto que chamou a atenção foi que esta organização era a única sem fins lucrativos. Os demais gestores afirmaram que não sabiam ou que não havia coerência entre o PDI e a previsão orçamentária em suas instituições. Este aspecto pode revelar que o distanciamento entre os gestores das IPES e as finanças é, na verdade, uma restrição de ordem estratégica imposta pela Entidade Mantenedora em relação à autonomia administrativa destas organizações. Por outro lado, ao restringir essas informações, restringe-se também a autonomia para utilizar os recursos institucionais.

Pelos novos dados, esse distanciamento parece ter contribuído para a incoerência observada entre o PDI e a previsão orçamentária de várias IPES. Muriel (2006) afirma que o distanciamento entre planejamento e gestão financeira foi um dos entraves mais graves para o sucesso da implantação do planejamento em Instituições de Ensino Superior.

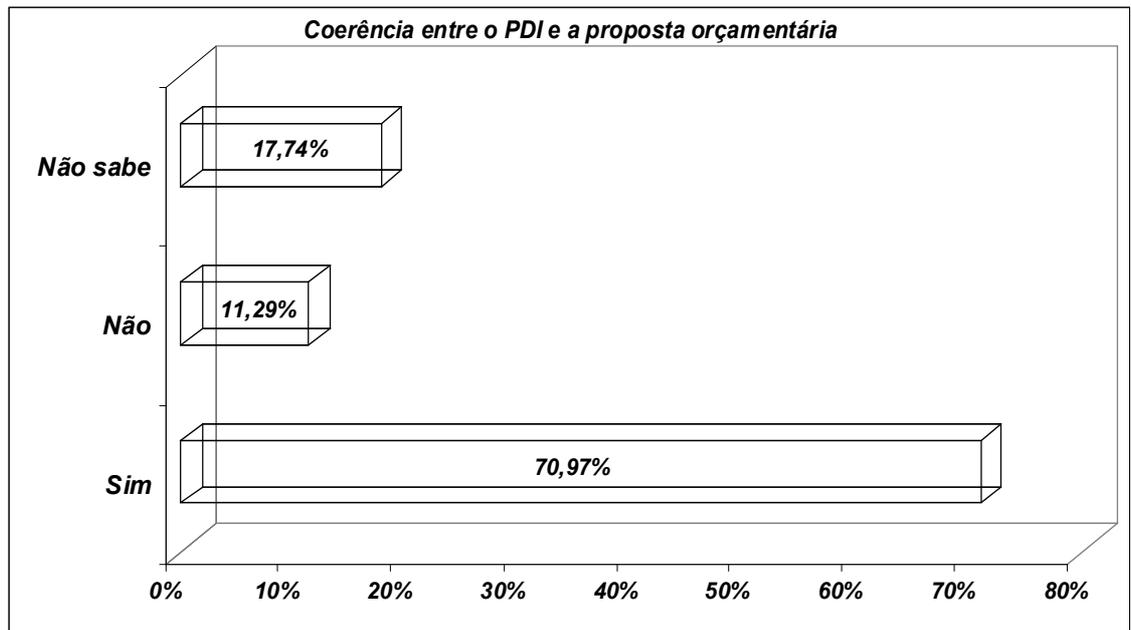


Gráfico 3: Existência de coerência entre proposta orçamentária e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES).

Nas reuniões com grupos de gestores de IPES, observou-se, com freqüência que a gestão e os resultados financeiros dessas instituições são omitidos dos profissionais que atuam diretamente nas atividades fins, o que provoca sérios problemas para a qualidade do PDI e um distanciamento em relação à realidade. Um gestor afirmou categoricamente: “Depois de observar a dinâmica da Instituição é que você começa a perceber alguns pontos falhos do planejamento”. Mintzberg (2000, p. 59) aponta o desligamento como uma das falácias da Escola do Planejamento: Gerentes desligados, juntamente com planejadores abstraídos, não só fazem más estratégias, mas, na maioria dos casos, não fazem estratégia nenhuma.

Um terceiro aspecto que fundamenta as ações de planejamento nas organizações é o princípio do planejamento permanente (ACKOFF, 1974). Isto se impõe pelo ambiente turbulento em que se vive, marcado pelo aumento da concorrência e pela descontinuidade das intervenções governamentais na iniciativa privada. Por estas e outras razões, nenhum plano mantém seu valor ao longo do tempo. Se isso for verdadeiro, os gestores das IPES deveriam rever seus planejamentos periodicamente, atualizando-os, para que sejam um instrumento moderno de gestão, em sintonia com o contexto e aos desafios do presente.

Na maioria das IPES o processo de revisão do PDI ocorre anualmente. Aproximadamente 32% dos gestores afirmaram que o PDI é revisado uma vez por ano, embora se tenha constatado que há forte ligação entre os processos de revisão do PDI com

os períodos de re-credenciamento das IPES. Da amostra aproveitada, 24% afirmaram que o PDI de suas instituições é revisado a cada período de re-credenciamento. Apenas para 1,61% o PDI é revisado cotidianamente, no dia-a-dia, no desenrolar das atividades institucionais. Por estes dados, vê-se que a revisão dos planos nas IPES está ainda atrelada aos períodos de re-credenciamento e que não são comandados pela percepção da necessidade de ajustar-se ao alto nível de incerteza e à descontinuidade que acometem o ensino superior brasileiro na atualidade.

Os dados das entrevistas qualitativas confirmaram os resultados apresentados pelos questionários. Dos 5 gestores entrevistados, 3 vincularam a revisão do PDI ao processo de re-credenciamento da instituição, 1 afirmou que o PDI da sua IPES está em análise para a aprovação do MEC, e por isso não caberia sua revisão, e 1 afirmou que o PDI é revisado no dia-a-dia, a partir da sua aplicação.

Parte significativa dos gestores vincula a revisão do PDI ao período de re-credenciamento, que pode ocorrer a cada cinco anos. Atualmente, não há qualquer impedimento em relação à atualização do PDI perante o MEC, e o gestor deve reconstruí-lo permanentemente, pois esperar cinco anos para revisar o PDI pode significar uma enorme inadequação entre o que se planejou e o contexto em que a IPES está inserida. Afirma uma gestora: “O PDI foi feito há cinco anos atrás. É difícil manter essa coerência num documento por tanto tempo”.

Nas reuniões, na análise dos documentos institucionais e nas entrevistas realizadas com os gestores das IPES, verificou-se que os Planos de Desenvolvimento Institucionais foram elaborados por comissões designadas e coordenadas pela Direção da Instituição. Os dados quantitativos indicaram que a elaboração do PDI foi uma ação isolada, de cúpula, realizada por comissões internas e voltada para atender a prazos e determinações do MEC. Uma vez atendida essa exigência, não se prosseguiu, de forma satisfatória, com a divulgação interna do documento, buscando o envolvimento dos profissionais que iram efetivamente implantá-lo. Essas comissões contaram, eventualmente, com a representação de coordenadores, professores e discentes, o que não significa que tenham participado de forma ativa do processo de elaboração do PDI. Por isso, o PDI é ainda visto em muitas instituições como um documento provisório, uma proposta que até hoje encontra dificuldades para nortear os planejamentos nos níveis tático e operacional, e os atos acadêmicos e administrativos do dia-a-dia nas IPES. É, apenas, um norte para as ações de gestão no nível estratégico, não atingindo de forma significativa os níveis tático e operacional.

Mesmo que a disseminação da prática de planejamento tenha se desenvolvido a partir de uma determinação do MEC, e não de um ato legítimo de iniciativa do gestor educacional em resposta a um ambiente que se configurava cada vez mais incerto,

descontínuo e complexo (ANSOFF, 1993), o impacto do PDI foi muito importante para melhorar a gestão das IPES, como se vem demonstrando na pesquisa.

Há, porém, as limitações significativas quanto à utilização do PDI como documento estratégico para a sobrevivência das IPES num mercado altamente competitivo. Parece ainda haver uma “camisa de força”, decorrente da intervenção governamental que tem provocado descontinuidades e paralisações em muitas IPES. Esses atos tomados contra a iniciativa privada contribuem para reduzir a implementação de ações proativas por parte da gestão das IPES. Além das descontinuidades, a legislação educacional nem sempre é bem compreendida pelos gestores de IPES. Em várias reuniões, eles demonstraram enorme dificuldade em compreender o que poderiam ou não oferecer, ou quais seriam suas atribuições enquanto Universidades, Centros Universitários ou Faculdades.

A despeito das limitações o **impacto do PDI na gestão das IPES pode ser considerado como positivo, mas ele será maior quando a cultura de planejamento e as técnicas de utilização desta ferramenta forem totalmente absorvidas pelos gestores das IPES e, mais, pelo ensino superior de um modo geral.** O Ministério da Educação já sinaliza para a flexibilização dos planos. Atualmente, não existem prazos estabelecidos para o planejamento das IPES, e seus PDI podem ser revisados e protocolados no MEC em qualquer época do ano e de modo contínuo. Essa flexibilidade em termos de prazos adotada pelo MEC tem facilitado a vida e a gestão das IPES, porque podem planejar seu crescimento de forma mais ordenada.

3.4 PDI, avaliação e profissionalização

O impacto do PDI no planejamento e na avaliação das IPES é outro aspecto preponderante. A relação entre planejamento e avaliação nas organizações educacionais é muito próxima, pois a qualidade do planejamento envolve uma visão holística do setor educacional e do que acontece na Instituição de Ensino. A avaliação, por sua vez, deve considerar a análise de variáveis macroambientais, bem como dos recursos institucionais e de direção disponíveis para o desenvolvimento do plano (ANSOFF, 1993).

A análise da conjuntura e das tendências para o setor educacional é preponderante para que o planejamento possa ser elaborado estrategicamente. O exame do ambiente de inserção da IPES previne contra ameaças e aponta para oportunidades emergentes ou demandas futuras. A análise interna revela os aspectos nos quais a organização encontra-se em vantagem ou em desvantagem em relação às outras instituições.

Como no processo de elaboração do planejamento estratégico, a metodologia de elaboração do PDI deve partir da avaliação de oportunidades, tendências, potencialidades e limitações institucionais (ANSOFF, 1993).

Neste item, analisar-se-á o impacto do PDI na avaliação das IPES. No desenvolvimento da avaliação institucional no Brasil, o autoconhecimento e o conhecimento do setor educacional são fatores determinantes para a qualidade no estabelecimento de cenários futuros e, por consequência, para a qualidade do planejamento da gestão e dos serviços prestados.

Numa abordagem cronológica da avaliação institucional no Ensino Superior brasileiro, deve-se ressaltar que foi imposta pelo MEC como uma sistemática de controle do que era oferecido pelas IES, e não como uma ferramenta de gestão capaz de diferenciá-las num ambiente em alta concorrência.

O Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), de 1983, estabeleceu as primeiras alternativas para melhorar a qualidade do ensino superior. Como a oferta estava em expansão àquela época, tornou-se imperativo melhorar o processo de avaliação. O MEC criou, num segundo momento, o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), com o objetivo de regular e qualificar tal expansão. No entanto, este programa não resolveu o problema da avaliação, porque a adesão à avaliação era uma opção voluntária das Universidades. Por isso, a despeito de sua importância para o desenvolvimento de uma cultura da avaliação nas instituições universitárias, o PAIUB foi perdendo força no governo e nas próprias instituições, e não se realizou em sua plenitude.

A avaliação do ensino superior tornou-se uma prática definitiva na IES após a Lei 9 131, de 24 de novembro de 1995, que instituiu o Exame Nacional de Cursos (ENC), conhecido como “Provão”. A partir desta Lei, avaliavam-se os resultados da aprendizagem dos alunos, que eram obrigados a realizar diversas provas no ano de conclusão dos seus cursos. A avaliação foi sendo sistematicamente aplicada por grupos de cursos de graduação. Mesmo com muitas críticas em torno de sua metodologia, teve o grande mérito de implantar a cultura da avaliação nas Instituições de Ensino Superior. Os resultados do ENC foram utilizados pelo Ministério da Educação para analisar a qualidade dos cursos oferecidos pelas Instituições de Ensino. A divulgação dos resultados do ENC serviu como indicador de qualidade para que os candidatos a vagas na graduação pudessem optar pelo “melhor curso”.

A LDBEN 9 394, de 20 de dezembro de 1996, haveria de consagrar em caráter definitivo e permanente o processo de avaliação do ensino superior. A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento e o re-credenciamento de instituições, passavam pelo processo de avaliação *in loco*, realizado por uma comissão de docentes constituída pelo Ministério da Educação, que avaliava o projeto como um todo. O resultado, amplamente divulgado, era utilizado para recomendar, ou não, a autorização ou o reconhecimento do curso, o credenciamento ou o re-credenciamento da instituição. Os

resultados da avaliação tornaram-se informação importante para o candidato ao optar por esta ou aquela IPES, ou por este ou aquele curso superior.

Periodicamente, o sistema de avaliação institucional nomeava novas comissões para acompanhamento *in loco* das condições de oferta. Elas faziam uma avaliação tridimensional: a organização didático-pedagógica; a qualificação do corpo docente; e o nível da infra-estrutura.

Por ser obrigatória a participação dos alunos às avaliações, o ENC teve como principal mérito o de consolidar a cultura da avaliação institucional no ensino superior brasileiro.

Em 14 de abril de 2004, a Lei 10 861 determinou uma nova sistemática de avaliação da oferta educacional das IES. O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) ampliou as dimensões de avaliação institucional e determinou a criação de Comissões Próprias de Avaliação (CPA) nas Instituições de Ensino Superior.

Cada instituição passou a contar com sua CPA. Essas comissões foram formadas por integrantes da comunidade acadêmica das Instituições de Ensino Superior, sob uma coordenação geral, professores, coordenadores, diretores, alunos, funcionários técnico-administrativos e representantes da sociedade planejam um sistema de auto-avaliação institucional. O MEC, pela ação direta do INEP, coordenou os trabalhos dessas comissões pela análise e avaliação de propostas de auto-avaliação institucional.

O SINAES, que instituiu a avaliação de instituições, cursos e estudantes de forma integrada, estabeleceu dez dimensões para a avaliação das Instituições de Ensino Superior: 1ª) a missão e o plano de desenvolvimento institucional; 2ª) perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, a pesquisa e a extensão; 3ª) responsabilidade social da IES; 4ª): comunicação com a sociedade; 5ª): políticas de pessoal, carreira, aperfeiçoamento, condições de trabalho; 6ª) organização e gestão da instituição; 7ª) infra-estrutura física e recursos de apoio; 8ª) planejamento e avaliação; 9ª) políticas de atendimento aos estudantes; e 10ª) “sustentabilidade” financeira;

A avaliação dessas dimensões é realizada em dois momentos específicos. O primeiro é o da auto-avaliação institucional, realizada por comissão própria, designada pela instituição de ensino. O segundo refere-se à avaliação externa, realizada por comissões externas, designadas pelo Ministério da Educação, para executar a avaliação *in loco*.

Em atendimento à Lei 10 861, deu-se início ao processo de auto-avaliação institucional, período em que as Instituições de Ensino Superior desenvolveram roteiros e instrumentos de auto-avaliação, sob a coordenação do Ministério da Educação.

Em novembro de 2005, o Ministro da Educação apresentou o documento para nortear as ações das comissões de avaliação externa. Este documento é um roteiro que contempla diretrizes e instrumentos da avaliação das dez dimensões estabelecidas pelo

SINAES, definindo concepção, metodologia, indicadores e critérios para que as comissões de avaliação externa possam constituir uma avaliação produtiva, em conjunto com a auto-avaliação institucional. Com este novo documento, encerra-se o ciclo de construção dos instrumentos de avaliação das Instituições de Ensino Superior.

Esses instrumentos são incorporados a outros, utilizados para a avaliação de cursos e estudantes, completando-se o conjunto de instrumentos necessários para cumprir a proposta estabelecida pelo SINAES. Essa é a modalidade adotada para as Instituições de Ensino Superior na atualidade.

Por este breve histórico do desenvolvimento da avaliação das IES no Brasil, deve-se observar que a criação do PDI ocorreu em março de 2002, quase dois anos antes da Lei 10.861, que estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior. Diante da imposição do PDI e devido ao prazo exíguo de elaboração dado pelo Ministério da Educação, o processo formal de planejamento não foi precedido, como recomenda Ansoff (1993), por um levantamento minucioso das oportunidades e das tendências em relação ao ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização em relação aos seus concorrentes. O estabelecimento da postura estratégica, dos objetivos e das metas institucionais para o futuro antecedeu a avaliação das perspectivas macro e microambientais, e o prognóstico veio antes do diagnóstico.

Os gestores afirmaram que as IPES estão hoje implantando o sistema de auto-avaliação institucional e que, por esta razão, seus resultados ainda não foram incorporados ao PDI. Para mais de 70% afirmaram que a auto-avaliação está modificando o PDI original. Porém, para 30% dos gestores a auto-avaliação ainda não foi capaz de promover alteração significativa no planejamento original. Vê-se que a auto-avaliação é uma ferramenta importante que vem reforçar o PDI. Ela melhora o PDI pela qualidade das informações e por permitir a revisão de suas partes ou em seu conjunto.

Quanto as prováveis modificações do PDI, tendo por base os resultados da auto-avaliação, todos os gestores afirmaram que isso ainda não havia ocorrido, porque ela ainda está em processo, mas que isso provavelmente ocorrerá no futuro. De novo, a auto-avaliação promoverá um aperfeiçoamento do PDI, e este reforçará o sistema de auto-avaliação institucional nas IPES.

Aproximadamente 97% das IPES contam com um sistema de avaliação institucional em desenvolvimento. Seus resultados vêm subsidiando a formulação do planejamento institucional. Para 59% dos gestores os resultados da auto-avaliação subsidiam, na maioria das vezes, ou sempre, as revisões do PDI; e uma parte significativa (19%) afirmou que tais resultados subsidiam “eventualmente” as revisões do PDI.

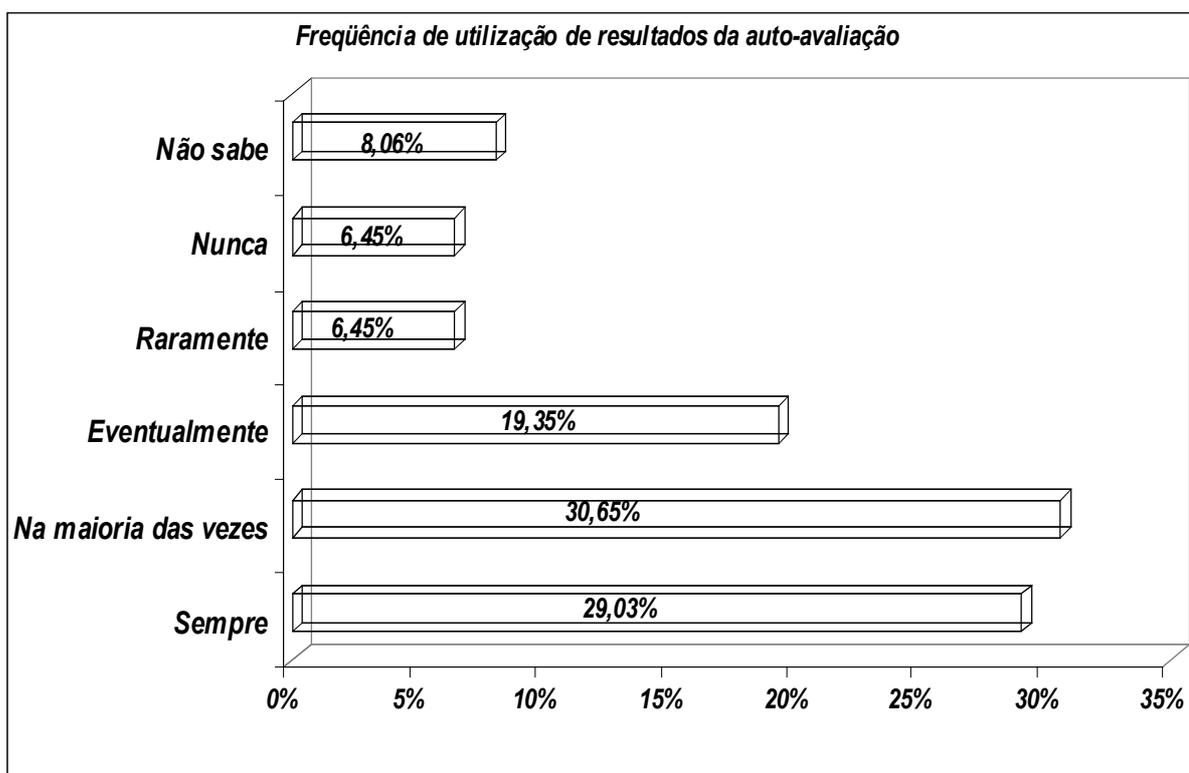


Gráfico 4: Freqüência da utilização dos resultados da auto-avaliação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES).

À medida que a auto-avaliação vai sendo implantada, seus resultados passam a subsidiar os planos institucionais das IPES, o que indica que os gestores acreditam que o autoconhecimento é fundamental para a elaboração de planos de desenvolvimento para o futuro. Aprender a estabelecer essa articulação é uma questão de tempo. A semente já está plantada.

Na avaliação dos resultados do PDI feita pelos gestores, constata-se que eles foram positivos para o funcionamento das IPES. Para 5%, os objetivos do PDI foram plenamente atingidos; para 36%, foram parcialmente alcançados; para 27%, poucos objetivos indicados pelo PDI foram alcançados; e para 15% deles, não foram alcançados. Desse balanço, pode-

se constatar que para 85% dos gestores a avaliação do PDI é positiva para o funcionamento das IPES, embora o processo de aprendizagem seja ainda longo e precisa ser aprofundado.

Quando da análise dos efeitos do PDI verificou-se, segundo os gestores, que ainda não há uma política de controle visando aferir resultados. Na maioria dos casos, eles não sabiam quando os objetivos foram planejados por ocasião da elaboração do PDI se seriam alcançados, mas isso está muito relacionado com a imposição do PDI pelo MEC e pelo prazo exíguo de elaboração. Dos entrevistados, 2 gestores demonstraram a existência de uma política clara de controle dos resultados em relação ao planejamento; 2 afirmaram que não sabiam se o PDI tinha gerado “algum resultado”; e 2 falaram que ele tinha dado resultado, mas sem precisar de forma objetiva, qual teria sido.

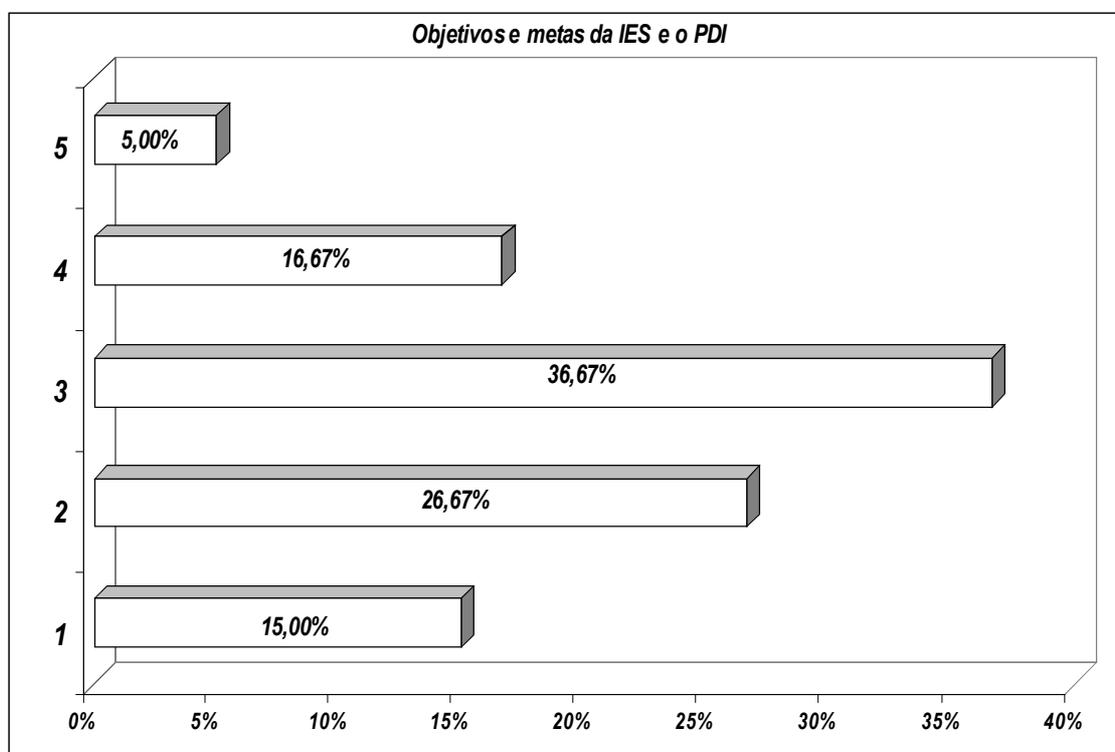


Gráfico 5: Resultados dos objetivos e metas propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES), em escala crescente.

Dos que reconheceram um controle dos resultados, um deles afirmou que a IPES tem atingido os objetivos estabelecidos pelo planejamento. O interessante é que este gestor afirmou anteriormente que havia finalizado o PDI da sua Instituição há aproximadamente seis meses e que este documento estaria em análise no Ministério da Educação, aguardando-se a sua aprovação. Isso demonstra que o gestor vem implantando o planejamento mesmo sem a aprovação do MEC e que este plano contém metas de curto prazo, demonstrando que há um comportamento proativo em relação às determinações do órgão supervisor. Outro gestor afirmou que a política de controle dos resultados obtidos pelo

PDI está em fase de implantação na sua Instituição e que, por esta razão, ainda não saberia afirmar se a IPES está alcançando os resultados previstos pelos objetivos e metas do PDI.

Percebe-se que um dos impactos do PDI foi ter implementado o planejamento na IPES como ferramenta de gestão e que ele vem sendo usado na maioria delas de forma eficaz. O PDI tem melhorado, também, a qualidade do planejamento nas IPES. Mesmo que ele tenha sido implantado num período em que os gestores não conheciam bem o setor e, até mesmo, as próprias instituições, influiu na qualidade dos planos.

Hoje, passados quatro anos e com a implantação do SINAES, inicia-se um processo de reconstrução de vários PDI, o que sinaliza que se está no rumo de sua efetivação como um instrumento de gestão para a competitividade num contexto cada vez mais crítico. Deve-se reconhecer, também, que a designação do INEP como órgão responsável pela avaliação das IPES melhorou a confiabilidade das estatísticas do ensino superior. O sistema de avaliação da qualidade da oferta educacional foi aprimorado, e hoje os planejadores de IPES contam com um quadro com maior visibilidade, ainda que este se apresente cada vez mais complexo.

O conhecimento da realidade setorial e institucional será fundamental para o aprimoramento da qualidade dos planos de desenvolvimento dessas organizações. Por ora, refazem-se os planos, em aditamentos contínuos, sobrecarregando os gestores de IPES e os avaliadores do MEC, um re-trabalho necessário para que se desenvolva uma cultura do planejamento nas Instituições de Ensino Superior. Em depoimento um gestor afirmou: “Estamos retomando o projeto e reconstruindo o PDI”. Esta constatação vale para a maioria das IPES pesquisadas. E parece generalizar-se para as demais, para as quais não haverá alternativas fora desta política governamental. Do atendimento inicial a um requisito formal, a mudança das IPES no sentido da adoção do planejamento é evidente e pode ser considerado um caminho sem volta. O SINAES é outra exigência legal que veio reforçar o PDI e melhorar a gestão das IPES, tornando-a mais profissionalizada.

Em resumo, pode-se afirmar que a adesão das IPES ao PDI deu-se, inicialmente, para cumprir as exigências do MEC e os prazos estabelecidos para protocolar os processos de credenciamento e re-credenciamento perante o órgão supervisor. Para o MEC, o PDI foi um documento importante para controlar e supervisionar a qualidade das propostas no ensino superior privado. Tornou-se, com o tempo, um instrumento de política pública.

Cumpridos os prazos e as determinações do Ministério da Educação, e com a flexibilização posterior dos prazos de protocolo, o PDI passou a ser considerado pelas IPES, num segundo momento, como uma ferramenta de gestão das IPES a melhorar a qualidade de sua gestão e, assim, contribuir para sua sobrevivência num ambiente extremamente concorrido.

A metodologia inicial utilizada no processo de elaboração do PDI na maioria das IPES não levou em consideração os princípios que fundamentam as ações de planejamento das organizações privadas, a saber: participação, integração e permanência. Também não observou o ordenamento normal do processo, que se inicia por uma avaliação minuciosa das variáveis exógenas e endógenas para estabelecer, depois, os objetivos, as metas e as estratégias. O PDI, pela exigência do MEC, aconteceu antes do processo de avaliação das variáveis externas e internas.

O não atendimento desses procedimentos foi responsável pelo processo de imposição do MEC e por outras incongruências entre o que se planeja e o que se pratica na gestão das IPES. Esta “ausência de sintonia” entre planejamento e execução tem sido usada como argumento por aqueles que questionam a utilidade do PDI enquanto ferramenta de gestão no momento de sua implantação e na atualidade.

Do ângulo do MEC, o PDI cumpriu três finalidades: 1ª) atuar como um instrumento de controle da qualidade da iniciativa privada no ensino superior; 2ª) melhorar a qualidade da gestão das IES; e 3ª) desencadear a cultura do planejamento nestas organizações.

Pela ótica das IPES, o PDI, teve vários impactos positivos. Inicialmente, foi adotado para atender às exigências do MEC e, assim, evitar sanções em relação à perda de credenciamento ou negação de autorização de novos cursos. Num segundo momento, os gestores universitários iniciaram um processo de aprendizagem que tem tornado o PDI uma ferramenta de gestão bem adequada ao ambiente competitivo e turbulento do presente. A implantação do sistema de avaliação (primeiro o ENC e depois o SINAES) veio reforçar o PDI como instrumento de gestão das IPES, obrigando-as a refazê-lo, ajustá-lo e implementá-lo. O resultado deste processo, ainda em curso, é altamente positivo, porque tem induzido a uma maior profissionalização das IPES, fundamental à sua sobrevivência e crescimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A viagem da descoberta consiste não em achar novas paisagens, mas em ver com novos olhos”

Marcel Proust

O objetivo desta dissertação foi analisar os impactos do PDI na gestão universitária, criando e reforçando o planejamento e a avaliação das IPES.

Na primeira seção, situou-se a grande expansão do ensino superior ocorrida no Brasil desde 1997, desencadeada pela nova LDBEN e por uma resposta positiva dos empreendedores educacionais deste país, de norte a sul e de leste a oeste. Com a expansão, a oferta suplantou a demanda do ensino. Hoje, sobram vagas nas IES. A oferta de vagas públicas decresceu, embora o governo atual sinalize que haverá crescimento deste setor, pela criação de novas universidades públicas e pela disseminação de projetos de educação a distância, mediante o estabelecimento de parcerias entre instituições públicas e os municípios. Por isso, o mercado educacional brasileiro é altamente competitivo e o ambiente é turbulento. É competitivo porque vai acirrar a relação de oferta e demanda envolvendo as instituições universitárias públicas que oferecem um ensino gratuito e, no geral, de boa qualidade. Crescerá também a competição entre as instituições privadas: Universidades, Centros Universitários e Faculdades. O ambiente é turbulento porque haverá muitas fusões, aquisições ou, mesmo, fechamento de IPES nos próximos anos, em virtude da expansão, acirramento da competição e crescimento vertical do setor, não mais horizontal, como se deu até agora.

Além da expansão, do desequilíbrio entre a oferta e a demanda, e do acirramento da competição, houve mudanças profundas no interior das IPES, que não são vistas e percebidas pelo grande público. Mencionam-se as mudanças havidas e em processo de gestão e na racionalização da gestão das IPES em todos os aspectos. Nesta dissertação, analisou-se o crescimento da profissionalização da gestão das IPES pela introdução do planejamento estratégico como ferramenta de gestão útil para auxiliá-las em seu processo de sobrevivência e crescimento mercado hiper-competitivo e num ambiente turbulento como descritos.

O planejamento estratégico foi uma ferramenta criada e aprimorada pela empresa privada para dar conta do mercado globalizado, hipercompetitivo e turbulento a partir da década de 1980. Como o mercado universitário brasileiro neste período era estável e vinha em crescimento lento, os gestores universitários não se preocuparam tanto em aprimorar a

gestão de seus empreendimentos educacionais porque, além dos fatores mencionados, a demanda pelos serviços de educação suplanta, em muito, a oferta.

Com a expansão do sistema universitário privado a partir de 1997, a situação entre oferta e demanda mudou radicalmente. O próprio Poder Público perdeu o controle sobre este processo de crescimento e a qualidade do serviço ofertado. Como reação, o MEC criou instrumentos de regulação, aumentando o seu grau de conhecimento das instituições universitárias, de seus programas e da qualidade de seus serviços. Dois foram os instrumentos principais desta nova política: a criação do PDI e a institucionalização da avaliação do sistema Universitário, público e privado.

O PDI foi uma decisão imposta pelo MEC, em 2002, às IES, o qual provocou seu enquadramento imediato num prazo bem exíguo. A reação, em princípio, foi negativa. Houve muita resistência e reclamação. Depois, mais por temor do que por convicção, uma a uma, as IPES aderiram formalmente à nova política, criando o seu Plano de Desenvolvimento Institucional. A reação de temor explica-se: sem PDI, as IPES não poderiam ofertar novos cursos nem manter os cursos que já possuíam. Sem credenciamento e re-credenciamento pelo MEC, nenhuma IES terá permissão para atuar e se manter.

O planejamento estratégico entra de forma obrigatória por razões externas (imposição legal) e sob o formato do PDI. A adoção desta ferramenta gerencial nas IPES gerou uma série de impactos positivos e negativos. Entre os negativos, mencionam-se: as reclamações e resistências à nova política; e a adesão formal a processo de elaboração do PDI (próprio do “jeitinho brasileiro” ou do famoso – “para inglês ver”). A elaboração do PDI, por razões formais, pelo prazo exíguo dado pelo MEC e pela ausência de prática de planejamento estratégico na IPES, não provocou efeitos positivos imediatos. Houve problemas de metodologia no uso da ferramenta: o planejamento não foi fruto (e nem a sucedeu) de um processo amplo de avaliação que analisasse com profundidade os ambientes, interno e externo, e os pontos positivos e negativos de cada IPES.

Mas isso foi apenas o começo. Passado um período inicial de sufoco e com a flexibilização dos prazos de entrada dos processos introduzidos pelo MEC, criou-se um fluxo contínuo e permanente de protocolos de PDI, e a reação das IPES de negativa foi se tornando, aos poucos, positiva.

Os gestores das IPES passaram a utilizar o PDI como ferramenta de gestão para fazer frente ao crescimento da concorrência, que se apresenta de forma ameaçadora à sobrevivência das IPES.

O primeiro impacto positivo significou a descoberta pelo gestor da IPES do PDI enquanto ferramenta fundamental de gestão. Essa conscientização, implantada “a fórceps” pelo órgão supervisor, representa, atualmente, um avanço em relação à qualidade anterior na gestão das IPES. Essa “contribuição” foi, na opinião dos gestores, o principal impacto desta política. Ocorreu, na verdade, uma mudança na mentalidade do gestor e na sua prática de gestão pela utilização do planejamento e da avaliação, que são duas ferramentas importantes usadas no processo administrativo de qualquer empresa privada. A redescoberta do PDI, de imposição para uma prática voluntária e recorrente, parece ser algo que veio para ficar e para dar bons frutos no presente e no futuro.

É claro que o processo de descoberta e da implantação do planejamento estratégico nas IPES ainda está em curso. Em algumas, o processo está mais adiantado e em outras, menos. Mas pode-se afirmar que, no seu conjunto, a implantação do PDI e sua revisão associada à sistemática de avaliação têm desencadeado um processo profundo e abrangente de melhoria de gestão nas IPES extremamente significativo, com resultados positivos em termos de racionalização dos serviços, dos cursos e dos custos, e em termos de renovação e inovação dos cursos oferecidos, especialmente com a introdução dos cursos superiores de tecnologia.

É evidente que ainda há grandes limitações neste processo, que dizem respeito à sua implementação e à própria eficácia do planejamento estratégico como ferramenta eficiente de gestão. Do ponto de vista de sua adoção, deve-se reconhecer que o PDI é, ainda, um documento elaborado nas IPES por um grupo gestor “de cúpula”. A melhoria do processo de planejamento e de avaliação na IPES poderá ocorrer se se observassem os princípios de participação, integração e permanência, apontados por Ackoff (1974), e a metodologia de sua elaboração, que deveria iniciar-se pela avaliação de variáveis macro e microambientais (OLIVEIRA, 2004), e pelos pontos positivos e negativos entre as IPES com suas concorrentes.

Segundo esta pesquisa, a baixa qualidade do PDI de algumas IPES não indica que ele é uma ferramenta inadequada de sua gestão, mas advém da maneira como foi imposta dos prazos curtíssimos para sua elaboração. Esta foi, e é, segundo os gestores das IPES, uma das principais limitações da nova política pública de educação adotada pelo MEC em relação a este quesito. Ao ter de elaborar o seu PDI, não houve tempo suficiente para que os gestores pudessem levantar os dados e as informações necessárias para uma melhor compreensão do mercado e das suas próprias instituições. Eles não puderam avaliar as oportunidades, as tendências, os riscos e, tampouco, os pontos fortes e as limitações das suas IPES em relação às instituições concorrentes. Na sua elaboração, não contaram, ou não puderam contar, com a participação significativa dos coordenadores, professores,

funcionários técnico-administrativos e alunos. Depois de elaborado, o PDI não foi divulgado de maneira adequada para os responsáveis pela gestão da Mantenedora e da Mantida nos seus três níveis gerenciais, estratégico, tático e operacional.

Em muitas IPES, o processo de implementação do PDI ainda não criou uma cultura favorável ao planejamento e à avaliação institucional nem se estabeleceram procedimentos adequados para reconstruí-lo. Verifica-se que em um quarto delas o PDI continua um documento formal protocolado no Ministério da Educação sem nenhum efeito em âmbito interno.

Outra limitação na sua implantação foi o desconhecimento por grande parte dos gestores do que era um planejamento estratégico e de como deveria ser feito. Obrigados os gestores a elaborar o PDI, tiveram de aprender sobre seus fundamentos, propósitos e metodologia. Esse aprendizado demandou tempo e recursos das Instituições, mas é justamente o que pode e poderá melhorar a qualidade de gestão das IPES, como tem ocorrido com aquelas que conseguiram transformar o PDI e implantar um sistema de avaliação como ferramentas de gestão essenciais. A própria implantação de um sistema de avaliação, quer na modalidade do ENC ou, agora, na modalidade do SINAES, é outro instrumento que vem melhorar a gestão das IPES por si mesmo e pelo reforço que traz ao PDI em termos de revisão, ajustamento e modificação. Tudo isto induz, provoca e melhora a profissionalização da gestão das IPES.

Neste processo, é significativo avaliar o impacto do PDI no próprio MEC. Ele é fruto de uma mudança na política pública de educação, adotada em função da grande expansão do ensino superior privado, da necessidade de controlá-lo e de melhorar sua qualidade, já que é um serviço essencial atribuído pela Constituição de 1988 ao Estado. O próprio MEC, como poder e agente gestor, tem aprendido com sua política e com sua interlocução com os gestores da IPES, quer pelo PDI e / ou pelo sistema de avaliação adotado e em implementação. O MEC adota, atualmente, uma postura mais flexível em relação aos formatos do PDI, às várias possibilidades de sua alteração e à busca de uma maior articulação deles com o sistema nacional de avaliação do ensino superior. É bom lembrar, finalmente, que o PDI é a primeira das dez dimensões abordadas no momento da avaliação *in loco* a ser realizada pelo Ministério da Educação nas Instituições de Ensino. Ele articula-se com as outras nove dimensões da política educacional de avaliação criada pelo SINAES. Nesse sentido, no caminho de uma melhor gestão das IPES em implantação e de uma melhor qualidade do ensino, há que considerar o PDI como desencadeador deste processo, mas que foi aprimorado pelo sistema de avaliação (SINAES) ainda em implantação. O PDI não poderá mais ser visto isoladamente como a única ferramenta de melhoria da gestão nas IPES. Ele agora virá associado ao sistema de avaliação, interno e externo. Da associação e

da sinergia desses dois instrumentos de gestão – o PDI e o sistema de avaliação – dependerá a qualidade futura da gestão universitária, a sobrevivência ou não de muitos empreendimentos educacionais e a qualidade desses serviços (especialmente, os privados) no Brasil.

Por fim, por ironia ou pela própria dinâmica da vida e da administração, constata-se, hoje, que o planejamento estratégico como ferramenta de gestão não é nada milagroso nem é a última invenção entre as novas técnicas administrativas adotadas pelas empresas privadas. Hoje, o planejamento estratégico é criticado justamente por aquilo que constitui a sua essência: o processo. Segundo Mintzberg (2000, p. 64), a “grande falácia” do planejamento estratégico é considerar que, ao elaborá-lo pela aplicação de procedimentos formais, o planejador teria condições de prever as discontinuidades e de formar bem os envolvidos em maior ou menor grau, nesse processo, justamente aqueles que teriam as condições de elaborar as estratégias certas e salvadoras. Ter isso presente será fundamental para se entender os desafios da profissionalização futura da gestão das IPES num país chamado Brasil onde as discontinuidades e as mudanças são de todas as ordens e grandezas.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. *Redesigning the future: a systems approach to societal problems*. New York: John Wiley, 1974.

ANSOFF, H. Igor. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. Presidência da República Lei n. 9.131, de 24 de novembro de 1995. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

BRASIL. Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição [da] Republica Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

BRASIL. Ministério da Educação. Câmara de Educação Superior. Conselho Nacional de Educação. Parecer n. 1.366, de 12 de dezembro de 2001. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

BRASIL. Ministério da Educação. Câmara de Educação Superior. Conselho Nacional de Educação. Resolução n. 10, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de mantença, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

DAFT, Richard. L. Teoria e projeto das organizações. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1997.

ECO, Umberto. Como se faz uma tese. São Paulo: Perspectiva, 2005.

FAYOL, Henry. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1994.

FRANÇA, Júnia Lessa. et al. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Censo da educação superior 2003. Brasília: 2004.

KOTLER, Philip; FOX, Karen. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

PESCUMA, Derna. Referências bibliográficas: um guia para documentar suas pesquisas. São Paulo: Olho d'Água, 2003.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. et al. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. The structuring of organizations: A synthesis of the research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. Ciência com consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MURIEL, Roberta. Plano de desenvolvimento institucional – PDI: análise do processo de implantação. Brasil: Hoper, 2006.

RASMUSSEN, U. W. Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SANTANA, Flávia Feitosa. A construção social do conceito de qualidade na educação superior brasileira contemporânea. 2004 Tese (doutorado) – Departamento de Psicologia Social. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. J. Planejamento estratégico: elaboração implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

APÊNDICE A

Questionário de Pesquisa

Prezado(a) Dirigente, o Senhor(a) foi escolhido(a) para participar da pesquisa que objetiva avaliar o grau de profissionalização da gestão das IPES, sob a ótica do planejamento e da avaliação (tanto da gestão quanto da realização das atividades fins).

Por tratar-se de uma pesquisa acadêmica, garante-se o sigilo dos dados. Eles serão apresentados apenas em conjunto. Todas as instituições participantes terão acesso aos resultados.

A realização da pesquisa se justifica em função da expansão significativa do ensino superior no Brasil e por ser a educação um fator estratégico para o desenvolvimento do país. Para que o ensino superior cumpra as suas atribuições constitucionais, torna-se cada vez mais necessária a profissionalização da gestão das IES.

Com sua participação, o(a) Senhor(a) estará contribuindo para o melhor conhecimento da gestão universitária no Brasil e para o crescimento do conhecimento nesta área do saber.

1. Identificação do Entrevistado(a)

Nome:

Ano de nascimento:

Sexo: M () F ()

Titulação (maior):

E-mail (contato) e direcionamento da pesquisa:

Telefone (contato):

Cargo que ocupa na IES:

Quanto tempo de trabalho semanal dedica ao cargo?

Há quanto tempo atua no Ensino Superior?

E na organização onde trabalha atualmente?

Antes de ingressar na IES, o(a) Sr(a) teve (ou tem) experiência diretiva / administrativa em outra organização?

Se SIM, qual a experiência?

Por quanto tempo?

2. Identificação da Instituição do Ensino Superior

Nome da Instituição:

Ano de credenciamento:

Endereço completo da IES:

Cidade:

Estado:

A Entidade Mantenedora tem finalidade lucrativa?

- Sim
- Não
- Não sabe

A Instituição de Ensino onde você trabalha é:

- Universidade
- Centro Universitário
- Faculdades Integradas
- Faculdade Isolada ou Instituto
- Faculdade de Tecnologia
- Escola Superior
- Centro de Formação Tecnológica

3. Análise do PDI

1. A sua IES possui o Plano de Desenvolvimento Institucional?

- Sim
- Não
- Não sabe

Se a resposta for “Não” ou “Não sabe”, por favor, salte para o item 4. Se não, por favor, responda às seguintes questões:

a) Com que frequência os resultados da auto-avaliação são utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI?

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Eventualmente
- Raramente
- Nunca
- Não sabe

b) Durante os últimos três anos, os atos acadêmicos e administrativos adotados pela gestão da nossa IES foram:

- Coerentes com o PDI, na maioria dos atos.
- Coerentes apenas em alguns atos
- Incoerentes com o PDI

c) Na sua avaliação, há coerência entre o PDI e a proposta orçamentária?

- Sim
- Não
- Não sabe

d) Em que medida o PDI é conhecido pelos gestores (Direção, coordenação)? Utilize a escala de 1 a 5, sendo 1 para pouco conhecido e 5 para muito conhecido. Faça um “X” ao lado direito do número.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

e) Em que medida o PDI é conhecido pelos professores? Utilize a escala de 1 a 5, sendo 1 para pouco conhecido e 5 para muito conhecido. Faça um "X" ao lado direito do número.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

f) Em que medida o PDI é conhecido pela estrutura de apoio (secretários ou outros colaboradores)? Utilize a escala de 1 a 5, sendo 1 para pouco conhecido e 5 para muito conhecido. Faça um "X" ao lado direito do número.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

g) No dia-a-dia da gestão da IES, em que medida o PDI norteia (está presente ou é considerado) nas ações a serem implementadas?

() É sempre considerado

() É eventualmente considerado

() É pouco considerado

h) Com que frequência o PDI é revisado?

() Diariamente (no dia-a-dia)

() Semestralmente

() Anualmente

() A cada dois anos

() A cada novo período de credenciamento

() Não sabe

i) Em que medida a auto-avaliação, que tem o PDI como base, modifica ou tem modificado o conteúdo do PDI originário? Utilize a escala de 1 a 5, sendo 1 para poucas modificações e 5 para muitas modificações. Faça um "X" ao lado direito do número.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

j) Na avaliação da gestão da IES, em que medida são verificados os resultados dos objetivos e das metas estabelecidas pelo PDI? Utilize a escala de 1 a 5, sendo 1 para poucos resultados e 5 para muitos resultados. Faça um "X" ao lado direito do número.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

l. Em que medida a elaboração do PDI da sua IES contou com a participação da comunidade acadêmica? Utilize a escala de 1 a 5, sendo 1 para pouca participação e 5 para muita participação. Faça um "X" ao lado direito do número.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

4. Análise da Avaliação Interna e Externa

1. A sua IES possui um sistema de avaliação institucional em funcionamento?

() Sim () Não () Não sabe

Se a resposta for "Não" ou "Não Sei", por favor, não responda às próximas questões seguintes. Senão, por favor, as seguintes questões:

a) No processo de avaliação institucional, em que medida ocorre a participação da comunidade acadêmica?

- () Grande participação
- () Pequena participação

b) Em que medida os resultados da avaliação influenciam as decisões acadêmico-administrativas?

- () Grande influência
- () Pequena influência

c) Em que medida os indicadores da auto-avaliação são articulados com os indicadores da avaliação externa?

- () Há grande articulação
- () Há pequena articulação

d) Em que grau se dá a articulação dos indicadores da auto-avaliação com o PDI? Utilize a escala de 1 a 5, sendo 1 para pouca articulação e 5 para muita articulação. Faça um "X" ao lado direito do número.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

e) Em que medida se dá a divulgação dos resultados da avaliação para a comunidade acadêmica?

- () Há grande divulgação
- () Há pequena divulgação
- () Não há divulgação

f. Com que frequência o sistema de auto-avaliação é revisado?

- () Diariamente (no dia-a-dia)
- () Semestralmente
- () Anualmente
- () A cada dois anos
- () A cada novo momento de avaliação
- () Não sabe

5. Sobre o PPI:

1. A sua IES possui o Plano Pedagógico Institucional?

- () Sim () Não () Não sabe

Se a resposta for "Sim", por favor, responda as seguintes questões:

2. No dia-a-dia da gestão da IES, em que medida o PPI norteia os projetos pedagógicos dos cursos?

- () É sempre considerado
- () É eventualmente considerado
- () É pouco considerado

() Não sabe

APÊNDICE B

Roteiro de questões utilizado nas entrevistas:

Esclarecimentos iniciais:

“O(A) Senhor(a) foi escolhido(a) para participar da pesquisa que objetiva avaliar o grau de profissionalização da gestão das IPES, sob a ótica do planejamento e da avaliação (tanto da gestão quanto da realização das atividades fins).

A pesquisa tem uma finalidade acadêmica. Ela será usada para a elaboração da minha dissertação de mestrado a ser apresentada no Mestrado Profissional da Fundação Cultural de Pedro Leopoldo.

Por tratar-se de uma pesquisa acadêmica, garante-se o sigilo dos dados. Eles serão apresentados apenas em conjunto.

A realização da pesquisa se justifica em função da expansão significativa do ensino superior no Brasil e por ser a educação um fator estratégico para o desenvolvimento do país. Para que o ensino superior cumpra as suas atribuições constitucionais, torna-se cada vez mais necessária a profissionalização da gestão das IES.

Com sua entrevista, o(a) Senhor(a) estará contribuindo para o melhor conhecimento da gestão universitária no Brasil e para o crescimento do conhecimento nesta área do saber.”

Parte de identificação do Entrevistado

“1. Seu nome?

2. Ano de Nascimento?

3. Maior titulação?

4. E-mail (contato) e direcionamento da pesquisa?

5. Telefone?

6. Cargo que ocupa na IES?

7. Quanto tempo de trabalho semanal dedica ao cargo?

8. E na organização onde trabalha atualmente?

9. Há quanto tempo atua no Ensino Superior?

10. Antes de ingressar na IES o Sr. (a) teve (ou tem) experiência diretiva / administrativa em outra organização?

11. Se SIM, qual a experiência?

12. Por quanto tempo?”

Parte de identificação da Instituição do Ensino Superior

“1. Nome da Instituição?

2. Ano de credenciamento?
3. Endereço completo da IES?
4. A Entidade Mantenedora tem finalidade lucrativa?
5. A Instituição de Ensino onde você trabalha é?

- () Universidade
- () Centro Universitário
- () Faculdades Integradas
- () Faculdade Isolada ou Instituto
- () Faculdade de Tecnologia
- () Escola Superior
- () Centro de Formação Tecnológica”

Parte de análise do PDI:

“1. A sua IES tem PDI?

2. Como foi elaborado?

3. Quem participou da elaboração?

4. Quem coordenou sua elaboração?

5. Em que medida o PDI é conhecido pelos gestores (Direção, coordenação)?

6. Em que medida é conhecido pelos professores?

7. Em que medida é conhecido pela estrutura de apoio (secretários ou outros colaboradores)?

8. No dia-a-dia da gestão da IES, em que medida o PDI norteia (está presente ou é considerado) nas ações a serem implementadas?

9. Como e em que frequência o PDI é revisado?

10. Como a auto-avaliação institucional se articula com o PDI?

11. Em que medida a auto-avaliação que tem o PDI como base, modifica ou tem modificado o conteúdo do PDI originário?

12. Qual a relação do PDI com a avaliação externa?

13. Na sua avaliação há coerência entre o PDI e a previsão orçamentária?

14. Na avaliação da gestão da IES, em que medida são verificados os resultados dos objetivos e das metas estabelecidas pelo PDI?”

Parte de análise da avaliação interna e externa:

“1. A sua IES tem auto-avaliação?

2. Como foi elaborada?

3. Qual a participação da comunidade acadêmica?

4. Quem a coordena?

5. Como se dá a divulgação e a análise dos resultados?

6. Quais são os principais indicadores avaliados?

7. Como são avaliados (qual o peso de cada um)?
8. Em que medida os indicadores são conhecidos pelos gestores (Direção, coordenação).
9. Em que medida os indicadores usados na auto-avaliação são conhecidos pelos professores?
10. Em que medida os indicadores usados na auto-avaliação são conhecidos pelos colaboradores?
11. Qual a relação dos indicadores usados na auto-avaliação com o PDI?
12. Como e em que frequência o sistema de auto-avaliação é revisado e modificado (meta avaliação)?
13. Em que medida os indicadores da auto-avaliação se articulam com os indicadores da avaliação externa do MEC?
14. Que ações acadêmico-administrativas, de planejamento e de avaliação decorrem do processo de auto-avaliação na sua IES?”

Parte complementar, sobre o projeto pedagógico institucional (PPI):

- “1. A sua IES tem PPI?
2. No dia-a-dia da gestão da IES, em que medida o PPI norteia as atividades acadêmicas? (Os projetos pedagógicos dos cursos ou do curso que o Senhor(a) coordena; ensino; pesquisa; extensão; pós-graduação; a missão e os valores da IES; outras)”.

ANEXO

Modelo de Plano de Desenvolvimento Institucional sugerido pelo Ministério da Educação.

1. PERFIL INSTITUCIONAL

1.1. Perfil Institucional

- **Breve Histórico da IES**
- Inserção Regional
- **Missão**
- **Finalidades**
- **Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma)**
- **Área (s) de atuação acadêmica**
- Responsabilidade Social da IES (Enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região)
- Políticas de Ensino
- **Políticas de Extensão e Pesquisa (Para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas)**

2. GESTÃO INSTITUCIONAL

2.1. Organização Administrativa

- Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico.
- Órgãos Colegiados: atribuições, competências e composição.
- Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.
- **Autonomia da IES em relação à Mantenedora.**
- Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas (mecanismos institucionais de interação com o mundo do trabalho e a prática social).

2.2. Organização e Gestão de Pessoal

- **Corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho.**
- **Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil existente e pretendido para o**

período de vigência do PDI.

- **Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão.**

2.3. Políticas de atendimento aos discentes

- **Formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas).**
- **Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico).**
- **Organização estudantil (Espaço para participação e convivência estudantil).**
- **Acompanhamento dos egressos.**

3. ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA

3.1. Organização Didático-Pedagógica

Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:

- Perfil do egresso;
- Seleção de conteúdos;
- Princípios metodológicos;
- Processo de avaliação;
- Práticas pedagógicas inovadoras;
- Políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares;
- Políticas e práticas de Educação à Distância (para as IES que propõem desenvolver essa modalidade);
- Políticas de educação inclusiva (PNE - Portadores de Necessidades Especiais).

3.2. Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e à Distância)

As Instituições, ressalvada a modalidade de ensino a distância, deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir:

- **Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia);**

- Seqüenciais (formação específica, complementação de estudos);
- Programas Especiais de Formação Pedagógica;
- Pós-Graduação (*lato sensu*);
- Pós-Graduação (*stricto sensu*);
- Programas de Extensão;
- Programas de Pesquisa;

4. INFRA-ESTRUTURA

- Infra-estrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros);
- Infra-estrutura acadêmica (quantificar acervo por área de conhecimento, recursos tecnológicos, áudio visual, rede de computadores, informatização e outros);
- Adequação da infra-estrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais;
- Estratégias e meios para comunicação interna e externa (explicitar os meios de comunicação utilizados pela IES para atingir a comunidade interna e a sociedade em geral);
- Cronograma de expansão da infra-estrutura para o período de vigência do PDI.

5. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS

- **Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI:**
 - Estratégia de gestão econômico-financeira;
 - Planos de investimentos;
 - Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).

6. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

- Projeto de avaliação e acompanhamento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa, extensão, planejamento e gestão (descrever a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo).
- Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES;

- Formas de utilização dos resultados da avaliação.

7. ANEXOS

- Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI

Nota: Os projetos dos cursos aqui elencados, para os quais está sendo solicitada autorização de funcionamento, embora integrando o PDI, deverão constituir arquivos específicos anexados em local apropriado, nas Pastas Eletrônicas da Instituição, no sistema SAPIEnS/MEC.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)