

Planejamento institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul: percepção dos servidores

RESUMO

Devido às especificidades que possuem, as instituições de ensino superior têm se apresentado carentes de uma administração adequada. Neste sentido, o planejamento tem se apresentado como uma importante ferramenta de gestão para estas instituições. A partir disso, este trabalho tem como objetivo apresentar a percepção dos servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) sobre o planejamento institucional da universidade, aplicando para este fim um questionário, e comparar com a opinião de outros servidores que participaram ou participam do processo de desenvolvimento do planejamento da instituição e que contribuíram com a pesquisa através de entrevista. Esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos procedimentos metodológicos, como qualitativa e quantitativa, aplicada e descritiva, fazendo uso de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, utilizando para a análise dos dados a análise de conteúdo e a estatística descritiva. Ao final, foi possível identificar algumas divergências entre as visões dos dois grupos pesquisados. Com o questionário identificou-se como ponto positivo que os servidores entendem, de modo geral, o planejamento como algo importante para a instituição, mas que, no entanto, existe deficiência quanto ao compartilhamento de informações sobre o planejamento com os servidores.

PALAVRAS-CHAVE: Universidade, Planejamento Institucional, Percepção, Servidores.

Talita Frozza

talita.frozza@hotmail.com

Universidade Federal da Fronteira Sul,
Chapecó, Santa Catarina, Brasil

Humberto Tonani Tosta

humbtosta@gmail.com

Universidade Federal da Fronteira Sul,
Chapecó, Santa Catarina, Brasil

1 INTRODUÇÃO

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

No entanto, não se pode desconsiderar as formas de planejamento exigidas por lei para as universidades. O Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, institui que para o credenciamento das instituições de ensino superior no sistema federal de ensino é exigida, entre outros, a apresentação de Plano de Desenvolvimento Institucional.

A Universidade Federal da Fronteira Sul, objeto de estudo desta pesquisa, iniciou suas atividades fim no ano de 2010, sendo assim uma instituição nova se comparado a outras instituições federais de ensino superior do país. Apesar dessa característica, a UFFS faz uso, além do Plano de Desenvolvimento Institucional, de mais duas ferramentas de planejamento: o Plano Plurianual e do Planejamento Anual, compondo assim seu planejamento institucional, conforme disposto na Resolução nº 5/2013 de seu Conselho Universitário.

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

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

2.1 Características das Universidades Federais brasileiras

Ao se falar sobre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) Servilha et al. (1995) afirmam que este tipo de instituição possui características próprias em relação a outras instituições, em especial em função de sua constituição, finalidade e área de atuação.

Uma questão relevante observada nas instituições de ensino superior, no geral, é a complexidade de seu produto final, que é o conhecimento agregado. A

ação universitária, segundo Zabalza (2007), deveria garantir aos estudantes uma oferta formativa que busque não apenas o desenvolvimento em relação a conteúdos acadêmicos, mas também ao desenvolvimento pessoal, ao aprimoramento dos conhecimentos e das capacidades individuais e a inserção dos indivíduos no mercado de trabalho, além de desenvolver a capacidade crítica dos estudantes.

Além das questões relacionadas ao objetivo fim das instituições de ensino superior, Pessoa (2000) explica as dificuldades que permeiam, em especial, a gestão das universidades públicas. Segundo a autora, a dificuldades de gestão nessas instituições abrangem desde a escassez de recursos até a rigidez da estrutura administrativa:

na medida em que se utilizam de recursos públicos, estão sob o império da lei e das regras ditadas pelo Tribunal de Contas. A autonomia administrativa dos gestores é muito restrita. Não podem demitir, contratar ou promover servidores, nem remanejar verbas orçamentárias, o que dificulta, sobremaneira, qualquer ação voltada à racionalização dos recursos. O que não significa dizer que esta seja uma tarefa impossível (PESSOA, 2000, p. 37).

Falqueto (2012, p. 27) também afirma que “a tendência nesse tipo de organização é haver um achatamento da pirâmide organizacional, ou seja, uma relação mais horizontal entre seus membros, principalmente entre professores e chefes de departamento e entre as chefias e a administração superior”.

Os desafios enfrentados por essas instituições vão além das suas características específicas. Esses desafios também se referem à obediência a orientações e normas legais, das quais pode-se citar as disposições constantes na Constituição Federal de 1988, e que foram sendo complementadas pela Lei nº 9.131/95, que criou o Conselho Nacional de Educação e o Exame Nacional de Cursos, pelo Decreto nº 3.860/2001, que institucionalizou o Sistema Nacional de Avaliação, pela Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e pelos demais atos regulatórios que são emitidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) (CARDIM, 2004).

As IFES são vinculadas ao MEC e devem obedecer ao princípio da indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão, conforme disposto no art. 207 da Constituição Federal de 1988. São regidas também pelos seus Estatutos (aprovados pelo Conselho Universitário e publicados em Portaria Ministerial), pelos Regimentos Gerais e por Resoluções emanadas de seus Conselhos Superiores” (SANTOS, 2013, p. 18).

Para esclarecer algumas das dificuldades encontradas na gestão dessas instituições, Rebelo (2004, p. 34-35) apresenta a diferença quanto ao processo decisório. Nas organizações manufatureiras ou comerciais, as decisões normalmente são centradas num chefe executivo, que pode ou não delegar a autoridade a outras pessoas. Na universidade, porém, a responsabilidade final é mais difusa. Envolve um grupo formado “pelo reitor e seus assessores diretos, pelos representantes das categorias, professores e alunos, pelos funcionários que participam da universidade, e, muitas vezes, por entidades externas, mantenedoras, governo, sociedade, entre outras”.

Nessa perspectiva, Meyer Jr (2005, p. 374) expõe que as universidades estão inseridas em um contexto de “grandes mudanças e de incertezas nos campos econômico, político, social, educacional e tecnológico, o que exige dessas organizações maior agilidade e capacidade de resposta às demandas externas e melhor desempenho como condição para sobrevivência”. O autor expõe ainda que, sendo a universidade caracterizada como uma instituição sensível às mudanças do ambiente, muitos dos problemas enfrentados resultam da sua capacidade de se ajustar a novas realidades, em especial, às demandas de um novo contexto.

Levando-se em consideração todas as especificidades percebidas a respeito das universidades e dos desafios presentes na sociedade de hoje, Cardim (2004) afirma que a questão da organização universitária e o processo de gestão dessas instituições têm se tornado pauta constante nas discussões dos administradores e mantenedores das instituições de ensino superior.

Corroborando neste sentido, Meyer Jr (2005, p. 274) também expõe que a gestão das universidades tem uma responsabilidade fundamental: a de definir o futuro desejado. E para isto estabelece objetivos, prioridades e estratégias necessárias. O autor complementa que seus administradores, no esforço de alinhar a universidade às demandas de uma nova realidade e direcionar a universidade rumo ao futuro, têm utilizado cada vez mais diversas abordagens do planejamento. Trata-se de um processo que envolve a organização como um todo e as partes que a compõem, cujos resultados têm sido muito questionados.

2.2.1 Planejamento em Universidades Federais

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

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

No entanto, não se pode desconsiderar as formas de planejamento exigidas por lei para as universidades. O Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006 institui que para o credenciamento das instituições de ensino superior no sistema federal de ensino é exigida, dentre outros, a apresentação de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O decreto define também quais os elementos mínimos que devem compor esse plano (BRASIL, 2006).

O PDI, segundo o MEC (2007) é um documento elaborado para um período de cinco anos, que traz em seu escopo a identificação da Instituição de Ensino Superior (IES) no que se refere “à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam as suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver”. No PDI deve constar também o modo pelo qual o documento foi constituído e a interferência que exercerá na dinâmica da universidade, pressupondo o atendimento ao conjunto de normas vigentes (MEC, 2007).

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

Apesar do modelo de PDI disposto pela legislação não ser caracterizado como estratégico, não há impedimentos de que ele seja utilizado para esta finalidade, uma vez que o MEC deixou a sua elaboração livre às IES, impondo apenas a obrigatoriedade dos itens já apresentados (SILVA, 2013).

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

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

Outra importante ferramenta de planejamento que pode ser utilizada pelas instituições de ensino foi apresentada pela Constituição Federal de 1988, que estabeleceu um modelo de estrutura de planejamento e orçamento introduzindo o Planejamento Plurianual (PPA) das políticas públicas e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) (MISOCZKY; GUEDES, 2012).

Neste sentido, faz-se importante apresentar o disposto na Constituição Federal de 1988 a respeito do PPA:

§ 1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada (BRASIL, 1988).

O PPA define, então, as estratégias, diretrizes e metas do governo para o período de quatro anos, igual ao mandato presidencial, e evidencia através de quadros demonstrativos quais serão os programas de trabalho a serem implementados. Trata-se, conforme define Santos (2001), de instituir um plano de ação que, partindo de um planejamento estratégico, discrimine os objetivos a serem perseguidos, estabeleça os programas a serem implantados, defina as fontes de financiamento e as metodologias de elaboração, gestão, avaliação e revisão dos programas, abrangendo, inclusive, as ações não orçamentárias (SANTOS, 2011).

3 METODOLOGIA

Para Prodanov e Freitas (2013) realizar uma pesquisa com caráter científico significa realizar uma busca de conhecimentos apoiando-se em procedimentos capazes de dar confiabilidade aos resultados. Essas pesquisas, segundo tais autores, podem ser classificadas de diversas formas.

Assim, no que diz respeito a sua abordagem, esta pesquisa classifica-se tanto como qualitativa, como quantitativa. Classifica-se como qualitativa considerando que busca compreender e descrever a visão dos sujeitos da pesquisa quanto ao planejamento institucional da Universidade, e como quantitativa, uma vez que quantificou os dados obtidos através dos questionários sobre a opinião dos servidores em relação à efetividade do planejamento, utilizando-se, para este fim, técnicas estatísticas como a percentagem e para a análise dos dados, a estatística descritiva.

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

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

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

No que se refere a unidade de análise e sujeitos da pesquisa, definiu-se como unidade de análise desta pesquisa a UFFS, e em relação aos sujeitos da pesquisa foram formados dois grupos. O primeiro grupo, o qual participou da pesquisa através de entrevista, foi extraído de um universo de aproximadamente 18 servidores (Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores de campus e servidores e ex-servidores da PROPLAN), composto por alguns dos servidores da universidade que participaram ou que participam atualmente do desenvolvimento do planejamento, e que ainda estão na instituição. Deste universo foram entrevistados 07 participantes que aceitaram colaborar com a pesquisa. O segundo grupo de sujeitos da pesquisa é composto por uma amostra de servidores da universidade, tanto técnico-administrativos em educação quanto docentes, que contribuíram para este trabalho com as suas opiniões através de questionário disponibilizado de forma eletrônica.

Neste caso, a população de servidores da universidade compreende o total de 1383 pessoas, sendo 653 servidores técnico-administrativos em educação, 619 servidores docentes efetivos e 111 servidores docentes substitutos (UFFS, 2016b), a partir da qual se decidiu trabalhar com uma amostra probabilística, e em específico a aleatória simples. Definiu-se um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%, resultando em uma amostra de 310 indivíduos. Após aplicação de questionário, foram obtidas, ao todo, 346 respostas.

Cabe expor que esta pesquisa não objetivou conhecer a opinião dos discentes da Universidade quanto ao planejamento da instituição, uma vez que estes não possuem participação na construção e operacionalização do planejamento, em nenhuma das suas etapas.

As técnicas de coleta de dados utilizados nesta pesquisa consistem na pesquisa bibliográfica, baseada na obtenção de informações em livros e artigos publicados, bem como na pesquisa documental, com a obtenção de informações nos documentos disponibilizados pela universidade. Em relação às informações obtidas com os sujeitos da pesquisa, foram utilizadas duas técnicas, sendo: entrevista semiestruturada e questionário.

Por fim, para a análise dos dados obtidos foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo que, em síntese, objetiva compreender o pensamento do sujeito através de conteúdo expresso em texto, obtido normalmente através da transcrição de falas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), utilizada para analisar os dados obtidos através das entrevistas, e a estatística descritiva, utilizada normalmente em situações onde se possuem tantos dados que se torna difícil absorver completamente a informação que se procura investigar sendo necessário que as informações sejam reduzidas até o ponto em que seja possível interpretá-las mais claramente (CASTANHEIRA, 2008). A estatística descritiva foi utilizada nos dados obtidos através dos questionários.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentadas informações a respeito da UFFS e de seu planejamento, além das informações obtidas através do questionário, o qual objetivou identificar a percepção dos servidores quanto ao planejamento da instituição, e as informações obtidas através de entrevistas com servidores que

participaram ou participam da construção do planejamento da universidade, para, por fim, realizar uma comparação entre tais percepções.

4.1 Caracterização da UFFS

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

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

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

Quanto à organização acadêmica e administrativa, a UFFS organiza-se em órgãos superiores, intermediários e básicos. O nível superior da universidade é composto pelo Conselho Universitário (CONSUNI) e Reitoria. No que se refere ao nível intermediário os campi universitários são as unidades constitutivas da UFFS, dotados de organização administrativa e didático-científica própria, onde são desenvolvidas as atividades de ensino, pesquisa e extensão, de forma permanente. No âmbito dos campi existe o Conselho de Campus, órgão consultivo e deliberativo e a Direção de Campus, órgão executivo (UFFS, 2016a).

Quanto à administração no nível de base, existem as Unidades Acadêmicas, sendo estas partes constitutivas dos campi da universidade. Possuem natureza acadêmica e administrativa e objetivam organizar a oferta das atividades de ensino, pesquisa e de extensão da universidade no âmbito dos campi. Além dos órgãos que compõem a estrutura acadêmica e administrativa, a UFFS conta também com órgãos de controle, fiscalização, supervisão e avaliação, sendo: o Conselho Curador, a Auditoria Interna e a Comissão Própria de Avaliação (UFFS, 2016a).

4.2 Constituição atual do processo de planejamento

O Planejamento Institucional da UFFS é regido pela Resolução nº 5/2013 – CONSUNI/CA que estabelece as normas, diretrizes e a metodologia para o planejamento institucional da Universidade. Conforme esta resolução, o

planejamento institucional da UFFS é composto por três instrumentos, sendo eles: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano Plurianual (PPA) e o Planejamento Anual (PA).

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFFS, conforme Resolução nº 5/2013 – CONSUNI/CA e de acordo com o disposto pelo MEC (2007), consiste em um instrumento de planejamento que identifica a instituição no que se refere à “sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às políticas e diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e que pretende desenvolver” (UFFS, 2013, p. 1). O PDI da UFFS, desenvolvido para os anos de 2012 a 2016, está estruturado em 10 eixos temáticos conforme o exigido no Decreto nº 5.577 de 2006 e disposto na Resolução nº 5/2013 - CONSUNI/CA, e busca apresentar, além de dados quantitativos, particularidades do percurso da UFFS desde sua criação e sua fase de implantação nos âmbitos administrativo, pedagógico, político e histórico (UFFS, 2012).

O Plano Plurianual, outra ferramenta do planejamento institucional da UFFS, é um documento desenvolvido para um período de 04 anos, assim como o PPA do Governo Federal. O primeiro PPA desenvolvido na UFFS, referente ao período de 2012 a 2015, é conceituado pela Resolução nº 5/2013 como sendo um instrumento que “define os desafios, objetivos, iniciativas, ações e metas com o propósito de viabilizar a implementação e a gestão das políticas institucionais constantes no PDI/UFFS, orientando a definição de prioridades e auxiliando na promoção do desenvolvimento da Universidade” (UFFS, 2013, p. 2-3).

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

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

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

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

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

resultantes da coordenação de ações orçamentárias e não orçamentárias.

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

Cabe destacar que os desafios, objetivos e iniciativas definidos no PPA possuem vigência de 04 anos e são divulgadas na peça do PPA. As ações, porém, são anuais e apresentadas no documento de Planejamento Anual.

Tendo em vista que o primeiro PPA da UFFS foi desenvolvido para contemplar os anos de 2012 a 2015, tendo seu prazo findado, a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), ao realizar uma avaliação deste documento a fim de produzir o novo PPA para os anos de 2016 a 2019, identificou algumas dificuldades quanto a sua estrutura, em especial no que se referia aos desafios, que eram a representação das ações orçamentárias por onde a universidade recebia os recursos do MEC. Assim, decidiu-se por estruturar o novo PPA, que no momento de realização desta pesquisa estava em fase de desenvolvimento, através de Objetivos, Objetivos Específicos, Metas e Ações (orçamentárias e não orçamentárias). Antes não se possuía no PPA grandes objetivos separados pelas atividades macro da universidade, sendo que o planejamento anual ficava vinculado, principalmente o planejamento orçamentário, aos temas do orçamento do Governo Federal. “Neste novo PPA foi invertida a lógica do planejamento, sendo que o orçamento está sendo alocado a um planejamento que busca atingir objetivos da instituição” (ENTREVISTADO 1).

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

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

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

De acordo com o Entrevistado 1, a instituição é obrigada a apresentar como o seu orçamento será executado durante o ano. Assim, o Entrevistado 6 explica que, como a instituição precisa apresentar o que fará com o seu orçamento, decidiu-se por caracterizar as ações para serem anuais e definir quanto de recurso

cada uma dessas ações utilizaria, no caso das ações que necessitam de recurso para serem executadas.

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

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

4.3 Percepção dos servidores quanto ao planejamento da UFFS

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

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

Quadro 1 - Conhecimento dos servidores sobre o PDI e PPA

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

Fonte: Dados primários, 2016.

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

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

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

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

Fonte: Dados primários, 2016.

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

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

Aos que afirmaram participar, foram apresentadas 04 alternativas e foi solicitado que os mesmos optassem pela resposta que melhor explicasse o porquê da sua participação. Caso nenhuma das alternativas compreendesse o motivo, o respondente poderia preencher na opção "Outros". Assim, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 3 - Motivo da participação no desenvolvimento do planejamento

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

Fonte: Dados primários, 2016.

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

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

Quadro 4 - Motivo da não participação no desenvolvimento do planejamento

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

Fonte: Dados primários, 2016.

Dos servidores que optaram pela resposta "Outros", muitos informaram ainda não estar na instituição quando as peças PDI e PPA foram desenvolvidas, ou começaram a trabalhar recentemente e ainda não se ambientaram com todos os processos da universidade. Alguns servidores informaram não ter interesse em

participar, enquanto vários servidores afirmaram não saber como participar desse processo, que isso não foi muito divulgado e que não sabiam que haveria participação dos servidores. Vários servidores também afirmaram que a sobrecarga de trabalho em seus setores impossibilita a participação dos mesmos nesse processo. Outras respostas obtidas foram:

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

A quinta pergunta buscava conhecer se os servidores se sentem motivados a seguir o que foi planejado para a instituição, tanto no PDI quanto no PPA e nos planos anuais. Foram dadas 05 opções, além da opção “Outros”. Grande parte dos respondentes, 39,6%, afirmaram não saber informar. No entanto, o que cabe destacar é que 22% dos participantes afirmaram que não participam do processo de desenvolvimento do planejamento, mas entendem o porquê das decisões tomadas e se sentem motivados a executar o que foi planejado. As demais respostas foram:

Quadro 5 - Motivação a realizar o que foi planejado

Opção	Respostas	
Sim. Participei do processo de desenvolvimento do planejamento, entendo o porquê das decisões tomadas e me sinto motivado	54	15.6%
Sim. Não participei do processo de desenvolvimento do planejamento, mas entendo o porquê das decisões tomadas e me sinto motivado	76	22%
Não. Participei do processo de desenvolvimento do planejamento, mas discordo de decisões tomadas e não me sinto motivado a seguir o que foi planejado	20	5.8%
Não. Não participei do processo de desenvolvimento do planejamento, não entendo o porquê das decisões tomadas e isso me desmotiva a seguir o que foi planejado	41	11.8%
Não sei informar	137	39.6%
Outros	18	5.2%

Fonte: Dados primários, 2016.

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

“Não por que nossas peças de planejamento são meras peças institucionais que não coadunam com os campi e a missão da UFFS”; “Não. O que é urgente passa por cima do que é importante e planejado. Não dá tempo para seguir ações planejadas”; “Não. Participei do processo de desenvolvimento do planejamento, entendo o porquê das decisões tomadas, porém, o trabalho é árduo, toma bastante tempo e, por fim, não é aplicado como deveria, geralmente por falta de recursos”; “Em partes. Participei um pouco do processo através da elaboração dos planos anuais do setor, mas no macro, muitas vezes discordava das decisões tomadas por acreditar que elas não eram a melhor opção para a UFFS. Além disso, muitas vezes tive a impressão que o planejamento era fechado, ou seja, depois de se decidir sobre determinado assunto, você não poderia mais alterar ou

acrescentar uma determinada atividade no planejamento. Além disso, o desenvolvimento de algumas questões estratégicas para a UFFS são realizadas de forma vagarosa e muitas vezes pensando-se somente na política ao invés da acadêmica”; “Creio que para quem não está em cargo de gestão há pouco envolvimento e motivação”; “Sim. Porém entendo que ambas as peças precisam ser melhoradas”; “Acredito que esses documentos são de extrema importância para os servidores, porém, não há (ou pelo menos desconheço) uma apresentação destes documentos ao servidor, quando este inicia na instituição. Como ele vai ter conhecimento deles? Só mesmo indo atrás e mesmo assim, são de difícil acesso”; “Para me motivar preciso conhecer, e não os conheço. Seria interessante uma divulgação, rodada de apresentação”.

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

Quadro 6 - Opinião quanto ao desenvolvimento das ações no setor

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

Fonte: Dados primários, 2016.

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

Outros servidores informaram que as ações são planejadas buscando alternativas pela falta de dinheiro e estrutura, para controlar o orçamento e para “tentar realizar as atividades do setor mesmo sem verba suficiente, sem estrutura e com desinteresse da administração central”. Além disso, foram descritas outras questões como:

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

Na sétima questão foi solicitada a opinião dos servidores no que se refere ao monitoramento das ações realizado na metade e no final do ano, e do

preenchimento da situação dessas ações. Assim, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 7 - Opinião quanto ao monitoramento das ações

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

Fonte: Dados primários, 2016.

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

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

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

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

“Todos os veículos possíveis. Trabalhando com comunicação percebo que cada público tem mais afinidade com determinado meio, por isso creio que todos os veículos deveriam ter informações a respeito”; “O site deve ter o documento publicado e ainda deve haver comunicados na página e por e-mail de que ele existe [...]”; “Abordagens face a face realizadas por pessoas aprazíveis que disseminem as informações de modo leve e cordial”; “Rodadas da conversa. Falta a cultura do planejamento. Até mesmo cursos básicos seriam bem-vindos”.

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

Após isso, os servidores foram questionados sobre a sua opinião quanto à discussão sobre o planejamento institucional da UFFS na comunidade universitária. 156 pessoas, 45,1%, afirmaram que o planejamento é pouco discutido com a comunidade, enquanto apenas 09 pessoas, 2,6%, afirmaram que o planejamento é muito discutido, conforme apresentado:

Quadro 8 - Discussão sobre o planejamento institucional na comunidade acadêmica

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

Fonte: Dados primários, 2016.

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

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

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

Fonte: Dados primários, 2016.

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

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

4.4 Percepção dos envolvidos no desenvolvimento do planejamento

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

Desta forma, no que se refere a participação dos servidores, o Entrevistado 1 afirmou que a participação destes deveria ser mais ampla, principalmente no sentido de entender o que é esse planejamento institucional, como foi constituído e por que algumas coisas são postas na forma que são. Ainda na opinião do entrevistado “a participação deveria ser ampla, mas logicamente é um trabalho complexo de ser feito, demora para ter os resultados, e talvez isso de alguma forma desestimule a participação de alguns”. O Entrevistado 3, por sua vez, afirma que:

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

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

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

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

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

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

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

Quando questionado sobre a existência de monitoramento quanto à satisfação da comunidade acadêmica com o planejamento, o Entrevistado 6 afirmou que nunca foi realizada uma avaliação ou desenvolvido um instrumento avaliativo com a comunidade sobre o planejamento ou sobre seu desenvolvimento, porque a estrutura e sistemática do planejamento, segundo ele, foi definida pela própria comunidade. Expôs também que foi realizada uma avaliação interna sobre a estrutura do último PPA e que serão propostas, para o CONSUNI, sugestões de alteração. Ainda afirma que:

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

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

Por fim, no que se refere ao desenvolvimento desta pesquisa, pode-se afirmar que o objetivo de apresentar a percepção dos servidores da UFFS sobre o planejamento institucional da universidade e realizar uma comparação com a opinião de servidores que participaram ou participam do processo de desenvolvimento do planejamento da instituição foi atingido. Cabe destacar, no entanto, que esta pesquisa foi realizada em um momento de transição de metodologia do desenvolvimento do planejamento, e que a PROPLAN realizou, em 2016, consulta com todos os servidores da universidade sobre os objetivos propostos no novo PPA (2016-2019).

Institutional Planning of the Federal University of Fronteira Sul: perception os servers

ABSTRACT

Due to the specificities that have, the institutions of higher education have been showing lack of an adequate administration. In this sense, planning has been presented as an important management tool for these institutions. From this, the objective of this work is to present the perception of the Federal University of Fronteira Sul servers about the institutional planning of the university, applying for this purpose a questionnaire, and compare that answers with the opinion of other servers that are participating or that have participated in the development planning process and that contributed to this research through interview. This research is characterized, as far as the methodological procedures, as qualitative and quantitative, applied and descriptive, making use of bibliographical research, documentary and case study, using for data analysis tools like content analysis and descriptive statistics. At the end, it was possible to identify some divergences between the views of the two groups studied. With the questionnaire it was identified as a positive point: the servers generally understood planning as something important for the institution. However, there is a lack of sharing information about planning with the servers.

KEY WORDS: University, Institutional Planning, Perception, Servers.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8028/6804>> . Acesso em: 05 out. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292 p.

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

CARDIM, P. A. G. (2004). Gestão universitária em tempos de mudança. In S.S. Colombo (Org.), *Gestão educacional: uma nova visão* (pp. 323-337). Porto Alegre: Artmed.

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

CASTANHEIRA, Nelson Pereira. **Estatística aplicada a todos os níveis**. 4 ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SANTOS, Rita de Cássia Leal Fonseca dos. **Orçamento Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. 152p.

SERVILHA et al., Valdemar (Coord). **Planejamento estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior: proposta de processo participativo**. FORPLAD – FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO, 1995.

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

UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul. **Versão Preliminar do Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2012-2016.** Chapecó, 2012. Disponível em: <http://uffs.edu.br/images/proplan/PDI/Verso_PDI_para_Consumi_-_30-08-2013.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2016.

_____. **Res. 5/2013-CONSUNI/CA:** Estabelece as normas, diretrizes e metodologia para o planejamento institucional da UFFS. Chapecó, 2013. Disponível em: <http://uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1077&Itemid=1908&site=consumi>. Acesso em: 03 ago. 2016.

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

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

_____. **Cargos ocupados e vagos.** Chapecó. 2016b. Disponível em: <http://uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=611&Itemid=2229&site=dgp>. Acesso em: 01 abr. 2016.

ZABALZA, M. A. (2004). O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed.

Recebido: 14 nov. 2017.

Aprovado: 09 mar. 2018.

DOI: 10.3895/rbpd.v8n1.7332

Como citar: FROZZA, T.; TOSTA, H. T. Planejamento institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul: percepção dos servidores. **R. bras. Planej. Desenv.**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 96-119, jan./abr. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd>>. Acesso em: XXX.

Correspondência:

Talita Frozza

SC-484 - Fronteira Sul, Chapecó – SC

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

