

Resumo expandido

Título: Análise do conteúdo dos Planos de desenvolvimento institucional das Instituições de ensino superior brasileiras

Caique Calixto dos Santos

Aluno do curso de marketing da Universidade Ibirapuera

caiquecalixtosantos@gmail.com

Elias Magalhães

Aluno do curso de marketing da Universidade Ibirapuera

magalheselias@outlook.com

Julia Mitie Shiroma

Aluno do curso de graduação da FECAP

juliamitie@hotmail.com

Leonardo Fabris Lugoboni

Professor do mestrado em adm. da Universidade Ibirapuera e da Universidade Alves Faria

leonardo.lugoboni@gmail.com

1. Introdução

O planejamento e controle das atividades organizacionais são processos importantes de uma organização. A formulação de estratégias assim como os controles de tarefas decorrentes desse planejamento é de grande importância para os resultados organizacionais (LYRIO; BORBA; COSTA, 2007)

Quando se trata de Instituições de ensino superior (IES) a gestão de performance organizacional em tem sido discutida durante décadas (RICHMAN; FARMER, 1974; BALL; HALWACHI, 1985)

Neste contexto o Plano de desenvolvimento institucional (PDI) ganha relevância. O Plano de desenvolvimento institucional é um documento que visa contribuir para que as universidades melhorem sua gestão, alcancem seus objetivos e permita que as Instituições de ensino superior levem desenvolvimento para a sociedade em que se inserem (SILVA, et al. 2013). Francisco, et al. (2012) acreditam que o surgimento da Lei 10.861/04 faz com que PDI ganhe um status de referencial norteador da qualidade institucional, tornando-se fundamental na consolidação dos processos de avaliação institucional. Ainda segundo Francisco, et al. (2012) A partir da consolidação como documento, o PDI passa a contar com o valor agregado dos pontos relevantes do Projeto Pedagógico Institucional, além de consolidar os objetivos institucionais, a área de atuação acadêmica e um retrato sistemático de sua natureza.

Apesar de o PDI ser um planejamento formal exigido por lei (SILVA et al., 2013), o normativo instituído pelo MEC preconiza que a construção do PDI deverá ser feita de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade no processo de sua elaboração (MIZAEL et al. 2012). Ao lado de cada conjunto de tópicos obrigatórios, é destacado um núcleo de temas optativos que acena com uma abertura para a especificidade de cada instituição que deve ser explorada e até ampliada pelas instituições de educação superior (SEGENREICH, 2005).

Sendo assim, esta pesquisa busca compreender como as Instituições de ensino Superior do Brasil estruturam os elementos dos PDIs.

A importância desta pesquisa esta relacionado ao fato de que compreender como as instituições de ensino brasileira estão estruturando seus PDIs permitirá que os gestores estruturem melhor seus relatórios. Também permitirá aos pesquisadores compreender os principais temas abordados no planejamento estratégico evidenciado no PDI uma vez que o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico se confundem e estão alinhados com a visão dos gestores das Instituições de ensino.

2 – Referencial Teórico

2.1 – Planejamento da estratégia em Instituições de ensino superior

Planejamento estratégico é um conjunto de decisões que guia a ação e a direção do futuro, estabelecendo um padrão para a organização (MINTZBERG, 2004). Cabe ao gestor gerar opções e escolher um conjunto de ações para implementar de forma eficaz uma estratégia de negócio (TAN; PLATTS, 2003).

Na década de 80, Kotler e Murphy (1981) afirmaram as instituições de ensino superior só sobreviveriam aos próximos anos investindo tempo e esforço no planejamento estratégico. Com demandas crescentes dos stakeholders, não é possível nem aceitável que as universidades atuem sem um foco claro e decisões deliberadas. As decisões devem ser tomadas para orientar a instituição em uma determinada direção (COWBURN, 2005).

Devido à sua rigidez, nas organizações em que os processos formais de tomada de decisão tendem a ser lentos e complexos. Os planos estratégicos podem definir razoavelmente os objetivos principais de uma estratégia e sua implementação precisa ser gerenciada de maneira mais informal e flexível (FUMASOLI; LEPORI, 2011).

De acordo com Fidelis e Barbosa (2012) as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas no Brasil o ambiente de negócios não é diferente dos demais ambientes de negócio. Embora ainda haja muita heterogeneidade, as IES estão em pleno processo de transformação do modelo gerencial e de sua cultura organizacional (MAZZALI; FERNANDEZ; NOGUEIRA, 2005).

As instituições de ensino são muito complexas e descentralizadas (FUMASOLI; LEPORI, 2011) e de acordo com Fidelis e Barbosa (2012) o ambiente em que as IES atuam, outrora relativamente tranquilo, atualmente é bastante turbulento e sujeito a crises periódicas. Estas crises têm mudado profundamente algumas de suas premissas básicas de funcionamento, criando barreiras e dificuldades para atuação destas instituições, uma vez que elas quase sempre exigem revisões e mudanças em seus planos (FIDELIS; BARBOSA, 2012).

Conforme Baeta e Lima (2007) o estabelecimento de objetivos nas instituições de ensino é influenciado por diversos aspectos e, portanto, as IES podem definir objetivos diferentes de acordo com os interesses organizacionais.

No planejamento estratégico das instituições de ensino, as metas organizacionais gerais precisam ser integradas no ciclo de planejamento e, portanto, as estratégias não podem ser puramente adaptativas. Essa função de integração e seleção é o papel central dos administradores acadêmicos, e não o desenvolvimento do planejamento de cima para baixo, como normalmente é realizado pelas demais organizações (FUMASOLI; LEPORI, 2011).

2.2 –Relatórios organizacionais

Há uma quantidade limitada de pesquisas sobre as explicações dos resultados fornecidas por uma organização (BETTMAN; WEITZ, 1983)

Empresas com melhores e piores desempenhos priorizam diferentes aspectos em seus relatórios anuais. As empresas com piores desempenhos normalmente abordam fatores externos que afetam o desempenho. As empresas com melhores desempenhos discutem suas próprias direções estratégicas (BOWMAN, 1976).

Os relatórios anuais podem ser usados como documentos persuasivos (BETTMAN; WEITZ, 1983).

Para Walker (1996) os relatórios podem apresentar o desempenho da organização. A elaboração dos relatórios incentiva melhorias no desempenho gerencial e organizacional da empresa. Além disso, os relatórios têm grande força para mudar a atitude da gestão e mantê-los focados nos problemas.

Hahn e Kühnen, (2013) entendem que as principais lacunas de pesquisa relacionadas aos relatos integrados são: a) Qualidade do relatório; b) Engajamento dos stakeholders e sua percepção, e c) Garantias externas.

2.2 – O plano de desenvolvimento institucional

Para Mizael et al. (2012) a crescente demanda pela qualidade do serviço público e a boa gestão dos recursos têm exigido dos administradores novas competências, habilidades e transparência na gestão, porém, no mundo contemporâneo, as instituições devem ser dotadas

de flexibilidade organizacional para reagir a condições complexas voltadas para a realização do interesse público e para o bem comum.

PDI consiste em uma ferramenta de planejamento estratégico das universidades para um determinado período (normalmente cinco anos), criado pelo normativo, o instrumento deve conter a missão, ações, objetivos, metas, prazos e resultados a serem alcançados. (Mizael et al. 2012)

Para que a instituição exercite sua criatividade e liberdade, o Plano de Desenvolvimento Institucional deve ser elaborado de forma livre abrangendo um período de cinco anos, mas sempre seguindo os princípios de clareza, objetividade, coerência e factibilidade, evidenciando a viabilidade do seu cumprimento de forma integral.

Entretanto, de acordo com o decreto nº 9.235 instituído em 15 de dezembro de 2017, o documento deve pelo menos contemplar os seguintes elementos: missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, projeto pedagógico da instituição, cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, organização didático-pedagógica da instituição, oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, organização administrativa da instituição e políticas de gestão, projeto de acervo acadêmico em meio digital, infraestrutura física e instalações acadêmicas, demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras e oferta de educação a distância. (BRASIL, 2017)

3 – Procedimentos metodológicos

A pesquisa classifica-se como descritiva, realizada por meio de uma análise documental dos PDI's das instituições de ensino superior brasileiras. Trata-se de um senso pois foi consultado o sítio eletrônico das mais de 3000 instituições de ensino cadastradas no portal do Ministério da Educação (e-mec). Foram identificados 562 documentos (PDIs).

A análise será realizada por meio do software de análise de conteúdo NVIVO® versão 12.

4 – Análise dos dados

Uma análise preliminar do conteúdo dos relatórios apresenta as 30 palavras mais utilizadas nos documentos conforme mostra a figura 1. Percebe-se que grande preocupação com temas relacionados ao ensino pela recorrência de palavras relacionadas como “ensino”, “educação” e “cursou”. A palavra “cursou” e seus sinônimos como “cursaram, cursarão, cursarem” foram mencionadas nos relatórios 192097 vezes. A palavra desenvolvimentos e seus sinônimos como “desenvolverão, desenvolverem, desenvolveremos etc.” são mencionadas 125361 vezes.

Quando se observa a forma como essas palavras mais frequentes se relacionam, é possível observar na figura 2 que elas criam ao menos 4 grandes blocos representados pelos círculos vermelhos na figura 2.

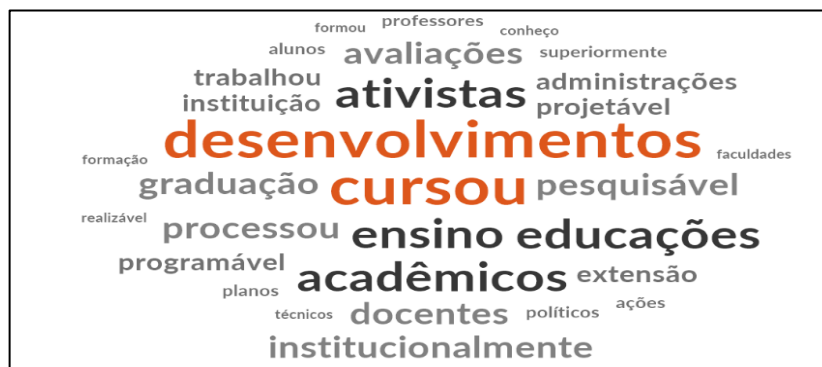


Figura 1: Mapa das palavras mais frequentes

Fonte: Dados da pesquisa

É possível perceber que o primeiro bloco parece estar relacionado a questões relacionadas à faculdade e sua estrutura. O segundo bloco, parece estar ligado a questões relacionadas ao aprendizado. Já o terceiro bloco, pode estar relacionado a questões ligadas à proposição de negócio das instituições de ensino por estarem atreladas à graduação, pesquisa e extensão. O último bloco, parece estar relacionado a aspectos ligados à operacionalização das ações pois as palavras ações e projetos se mostram frequentes.

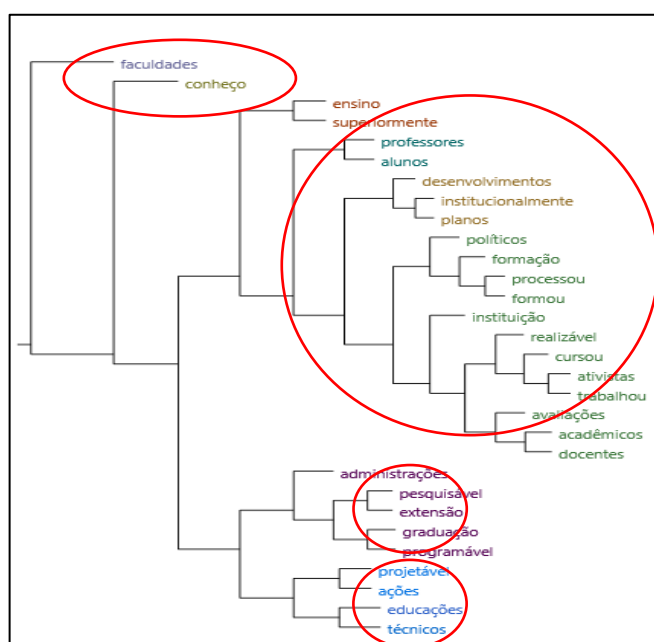


Figura 2: Árvore de palavras dos relatórios

Fonte: Dados da pesquisa

5 – Conclusões

Embora essa primeira análise se mostra bastante preliminar, espera-se com este estudo contribuir para teoria relacionada à construção e evidênciação dos planos estratégicos das IES, assim como a forma como esses planos são reportados para o Ministério da educação. Do ponto de vista gerencial, espera-se contribuir para que os gestores de IES consigam desenvolver relatórios gerenciais melhores.

REFERÊNCIAS

- BAETA, Adelaide Maria Coelho; LIMA, Reginaldo de Jesus. Formação docente e competências: componentes do processo de gestão estratégica. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 1, p. 37-51, 2007.
- BETTMAN, James R.; WEITZ, Barton A. Attributions in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports. **Administrative science quarterly**, p. 165-183, 1983.
- BALL, Robert; HALWACHI, Jalil. Higher education institutions in the Arab States: A study of objectives and their achievement. **Research in Higher Education**, v. 23, n. 4, p. 339-349, 1985.
- BRASIL. Decreto 9.235 de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Acessado em: 14/07/2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-018/2017/Decreto/D9235.htm#art107.
- BOWMAN, Edward H. Strategy and the weather. **Sloan Management Review (pre-1986)**, v. 17, n. 2, p. 49, 1976.
- COWBURN, Sarah. Strategic planning in higher education: fact or fiction?. **Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 103-109, 2005.
- FIDELIS, J.R.F, R.R, BARBOSA. A competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais estratégicas em ies privadas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa**, v. 2, Número Especial, p. 27-39, out. 2012
- FRANCISCO, Thiago Henrique Almino et al. A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista GUAL**, v. 5, n. 3, p. 81-107, 2012.
- FUMASOLI, Tatiana; LEPORI, Benedetto. Patterns of strategies in Swiss higher education institutions. **Higher Education**, v. 61, n. 2, p. 157-178, 2011.
- HAHN, Rüdiger; KÜHNEN, Michael. Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. **Journal of cleaner production**, v. 59, p. 5-21, 2013.
- KOTLER, Philip; MURPHY, Patrick E. Strategic planning for higher education. **The journal of higher education**, v. 52, n. 5, p. 470-489, 1981.
- LYRIO, M. V. L. BORBA, J. A. COSTA, J. M. Controle gerencial: delineamento do perfil metodológico de uma amostragem de publicações acadêmicas nas áreas de administração e contabilidade de 2000 a 2004. **Revista BASE**. V4, n2. p126-136, 2007.
- MAZZALI, L., FERNANDEZ, S. A. F., NOGUEIRA, A. G. Estratégia competitiva no ensino superior: o desenvolvimento de competências distintivas na busca pela diferenciação. **Revista Base**, v. 2, n. 3, p. 133-143, 2005.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman. (2004)
- MIZAEL, Glener Alvarenga et al. Avaliação do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio sul-sudeste de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 4, p. 21-42, 2012.
- RICHTMAN, B., FARMER, R. Leadership, goals, and power in higher education. **The Journal of Higher Education**, v. 47, n. 1, p. 117-119, 1974.
- SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. **Revista GUAL**, v. 6, n. 3, p. 269-287, 2013.
- WALKER, Kenton B. Corporate performance reporting revisited - the balanced scorecard and dynamic management reporting. **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 96 No. 3, pp. 24-30, 1996.
- SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em educação**, v. 13, n. 47, p. 149-168, 2005.
- TAN, Kim Hua; PLATTS, Ken. Linking objectives to actions: A decision support approach based on cause-effect linkages. **Decision sciences**, v. 34, n. 3, p. 569-593, 2003.