

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI como modelo de
Planejamento Estratégico de Instituição de Ensino na visão da
Comunidade Acadêmica: Estudo de Caso**

Oswaldir Geraldo Denadai

2009



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI COMO
MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE INSTITUIÇÃO DE
ENSINO NA VISÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA: ESTUDO DE
CASO**

OSVALDIR GERALDO DENADAI

Sob a orientação do professor

Rovigati Danilo Alyrio

Dissertação submetida como requisito
parcial para obtenção do grau de
**Mestre em Ciências, Gestão e
Estratégia em Negócios.**

Seropédica, RJ.
Fevereiro de 2009.

658.4012

D391p

T

Denadai, Osvaldir Geraldo, 1956-

Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI
como modelo de planejamento estratégico de
Instituição de ensino na visão da comunidade
acadêmica estudo de caso / Osvaldir Geraldo
Denadai - 2009.

118. : il.

Orientador: Rovigati Danilo Alyrio.

Dissertação (mestrado) - Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-
Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 104-107

1. Planejamento estratégico - Teses. 2.
Universidade e faculdades - Planejamento -
Estudo de casos - Teses. I. Alyrio, Rovigati
Danilo, 1941-. II. Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em
Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

OSVALDIR GERALDO DENADAI

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissionalizante em Gestão e Estratégia em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências, Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 12/02/2009

Rovigati Danilo Alyrio (Dr.) UMSA
Orientador

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira (Dr.^a) PUC-RJ
Membro Interno

Paulo Fernando Cidade de Araújo (Dr.) USP
Membro Externo

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dotar de condições para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador professor Rovigati Danilo Alyrio, por aceitar ser meu orientador neste trabalho e pelo incentivo no desenvolvimento do mesmo.

A professora Diva Lopes da Silveira, pelo estímulo e interesse em acompanhar o andamento do meu trabalho.

A professora Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, por aceitar ser membro interno da Banca Examinadora.

Ao Professor Paulo Fernando Cidade de Araújo, pelo aceite e deferência em ser membro externo da Banca Examinadora.

Ao amigo Welington Leôncio Costa, pelo interesse e ajuda na elaboração do trabalho.

Ao Dr. Mario César Di Biase, Reitor do Centro Universitário Geraldo Di Biase, pelo apoio e autorização para realização da pesquisa na Instituição.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, pela oportunidade de realização do mestrado.

Aos colegas de mestrado, pela convivência e troca de experiência no decorrer do curso.

A minha esposa Marlene e aos meus filhos Ângelo e Ana Raphaella, pela privação do convívio durante o tempo de realização do mestrado.

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho.

“... a construção de um trabalho, às vezes, parece lento, mas é neste pensar e repensar, ouvir e dizer, ir e vir, que as idéias são semeadas, germinadas, brotam e florescem.”

Sonia Fernandes

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1- Formulação do Problema.....	01
1.2- Objetivos.....	03
1.2.1- Objetivo geral.....	03
1.2.2- Objetivos específicos.....	04
1.3 –Justificativas.....	04
1.4- Suposição.....	05
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	08
2.1- Instituição do Ensino Superior: uma revisão conceitual.....	08
2.2- Histórico.....	08
2.3- Legislação.....	10
2.4- Tendências das Instituições de Ensino Superior.....	15
2.5- Planejamento Estratégico.....	18
2.5.1- Histórico do Planejamento Estratégico.....	18
2.5.2- Planejamento Estratégico – Conceitos.....	22
2.5.3- Características do Planejamento Estratégico.....	24
2.5.4- Princípios do Planejamento Estratégico.....	24
2.5.5- Implementação do Planejamento Estratégico.....	25
2.6- O Planejamento Estratégico da IES.....	27
2.7- O Plano de Desenvolvimento Institucional.....	28
2.7.1 – Bases Legais.....	29
2.7.2 – Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional.....	30
2.7.3 – Implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional.....	32
2.7.4 – Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional.....	32
3. INSTITUIÇÃO – ESTUDO DE CASO.....	34
3.1- Breve Histórico.....	34
3.2- Caracterização do Centro Universitário.....	35
3.3- O Planejamento Estratégico do Centro Universitário.....	45
4. METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO.....	54
4.1- Metodologia da Dissertação.....	54
4.2- Limitações do Estudo.....	54
4.3- População e Amostra.....	54
4.3.1 – Relação dos Respondentes na Pesquisa de Campo.....	54
4.4 – Coleta de Dados e Instrumentos de Coleta de Dados.....	62
4.4 – Tipo de Pesquisa.....	62
4.5 – Tratamento dos Dados	63
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	66
5.1- Considerações Iniciais.....	66
5.2- Resultados da Pesquisa de Campo.....	66

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	102
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
ANEXOS.....	108

LISTA DE ABREVIACÕES E SÍMBOLOS

BCG	Boston Consulting Group
CNE/CES	Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior
CNE/CP	Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno
CONSEP	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
FGB	Faculdades Integradas Geraldo Di Biase
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SESu	Secretária de Educação Superior
SWOT	Strengths – forças; Weaknesses- fraquezas; Opportunities – oportunidades; e Threats - ameaças
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UGB	Centro Universitário Geraldo Di Biase
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Cursos oferecidos no UGB – Unidade Volta Redonda.....	40
Quadro 02. Cursos oferecidos no UGB – Unidade Barra do Pirai.....	41
Quadro 03. Cursos oferecidos no UGB – Unidade Nova Iguaçu.....	43
Quadro 04. Demonstrativo dos percentuais da amostra dos Docentes e Discentes em relação à população de Docentes e Discentes nos respectivos Cursos.....	61
Quadro 05. Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes...	75
Quadro 06. Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto a participação das propostas do PDI.....	77
Quadro 07. Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto a participação de reuniões e seminários da IES.....	79
Quadro 08. Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto a informação sobre projetos inseridos no PDI.....	81
Quadro 09. Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto á abertura para análise dos ambientes internos e externos da IES.....	83
Quadro 10. Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto as potencialidades para o sucesso da IES.....	85
Quadro 11. Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto as ameaças do ambiente interno e externo da IES.....	87
Quadro 12. Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto a fragilidade da IES.....	89
Quadro 13. Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto ao processo decisório da IES.....	91
Quadro 14. Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto a Missão e a Visão da IES.....	93
Quadro 15. Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto a imagem institucional da IES.....	95
Quadro 16. Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto a participação do processo de decisão e elaboração do PDI da IES....	97
Quadro 17. Respostas afirmativas e negativas dos funcionários.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Organograma do Centro Universitário Geraldo Di Biase.....	44
--	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo 01 – Roteiro de Entrevista.....	109
Anexo 02 - Questionário II – Corpo Docente.....	110
Anexo 03 - Questionário III – Corpo Discente.....	113
Anexo 04 - Questionário IV – Corpo Técnico-Administrativo.....	116

RESUMO

DENADAI, Osvaldir Geraldo. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI** como modelo de Planejamento Estratégico de Instituição de Ensino na visão da Comunidade Acadêmica - Estudo de Caso, 2009. p.118. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2009.

Esta dissertação tem como objetivo geral investigar informações teóricas e práticas sobre planejamento estratégico aplicado a uma instituição particular de ensino superior, o Centro Universitário Geraldo Di Biase – UGB. Destacam-se alguns objetivos específicos, tal como: diagnosticar, através de sondagem ambiental, o ambiente interno e externo da instituição selecionada. Neste trabalho são articulados pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Caracterizando a pesquisa de campo, foram aplicadas entrevistas aos dirigentes e questionários aos docentes, discentes e funcionários da comunidade acadêmica da própria Instituição, por tratar-se de um estudo de caso. O tamanho da amostra totalizam 1.152 observações, como seguem: 06 dirigentes, 116 professores, 983 alunos e 47 funcionários administrativos. Os resultados da pesquisa de avaliação do PDI mostram que é necessária uma participação mais efetiva da comunidade acadêmica no processo integral de planejamento estratégico da Instituição.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Plano de desenvolvimento institucional, Sistema educacional.

ABSTRACT

DENADAI, Osvaldir Geraldo. **Institucional Development Plan – PDI** as an model of Strategic planning of Institution of Education from the vision of the Academic Community – Case. 2009. p.118. Dissertation (Mastership in Management and Business Strategy) Institute of Social Human Sciences, Federal Rural University from Rio de Janeiro, Seropédica, 2009.

The main purpose of this dissertation is to investigate theoretical and practical information about strategic planning applied to a private higher education institution, namely Centro Educacional Geraldo Di Biase – UGB. Some specific goals also deserve to be highlighted: across of environment sound, to diagnose the internal and external environments of the selected institution. Literary review will be complemented by field research in this paper. Interviews have been applied to management staff, as well as questionnaires to teachers, students and college community employees in the very institution, characterizing the field research, which is a case study. The size of the sample obtained adds up to 1,152 observations, as follow: 06 managers, 116 professors, 983 students and 47 administrative employees. Research results on PDI evaluation show that a more effective participation of the academic community is needed in the whole process of institutional strategic planning.

Key Words: Strategic planning, Plan of Institution Development, Educational System.

1. INTRODUÇÃO

1.1 – Formulação do Problema

O momento histórico é complexo e cheio de indefinições. A era tecnológica não libertou o homem de seus problemas antigos. Faz-se necessário diminuir a distância entre a teoria e a prática. Isso requer um olhar apurado para os problemas e a busca de estratégias que possam saná-los.

Segundo Frauches e Fagundes (2007.p.23), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB trouxe mudanças no sistema educacional brasileiro. A educação escolar passou a compor-se dos níveis de Educação Básica e Ensino Superior. A Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio são modalidades da Educação Básica que tem como uma de suas finalidades fornecer ao educando meios para progredir nos estudos posteriores. Entende-se por estudos posteriores a busca por uma profissionalização que poderá ser obtida em escolas de educação profissional ou em cursos de graduação.

A tendência a buscar um curso universitário tem sido verificada atualmente. Esta conjuntura vivida pelo país representa uma ruptura nas diversas formas de organização da vida humana, no âmbito simbólico-cultural. O novo estágio de desenvolvimento do capitalismo mundial e a inserção brasileira nesse cenário determinam um novo espaço social e exigem novos padrões e hábitos de toda a população. Isso, por si só, impõe às essas instituições, sobretudo as particulares, o desafio de se desenvolverem e buscarem níveis de qualidade compatíveis com as necessidades do mercado. Todavia, esse desenvolvimento deve incluir um adequado sistema de estratégias capazes de planejar, avaliar e acompanhar todo o processo realizado dentro dessas instituições, garantindo suas atividades cotidianas e êxito na satisfação e expectativas de seu corpo discente, docente, funcionários e de toda a sociedade.

Nesse processo, o planejamento é um elemento ativo. Admitido o poder do planejamento estratégico no desempenho e qualidade de qualquer universidade, possuir recursos para conduzir tal processo passa a ser um dos objetivos perseguidos por seus gestores. No entanto, para implementar uma gestão estratégica, é necessário saber primeiro o que se pretende, identificando os fatores que possam impulsionar o crescimento quantitativo e qualitativo de cada instituição.

O planejamento deve acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica, bem como considerar a vocação da instituição para melhor se adequar e se encaixar nos objetivos e práticas da organização.

As mudanças na sociedade são constantes e, em razão delas, exige-se das instituições de ensino que sejam dinâmicas, realizando um constante trabalho de replanejamento e de reorganização para se manterem em harmonia com o momento presente.

Por outro lado, cada instituição de ensino possui características singulares que não podem ser desconsideradas, como o perfil de seu alunado, os recursos disponíveis e os profissionais que nela atuam. É importante que se possa contar com bons e eficientes programas de gerenciamento, escolhendo estratégias adequadas, aplicando-as e interpretando-as corretamente. Não basta pensar apenas no próximo movimento ou próxima ação, mas sim combinar uma série de movimentos e contra movimentos que estabeleçam opções estratégicas sem comprometer esforços e recursos e que, ainda assim, garantam o resultado esperado. É cada vez mais importante ter certeza de que a estratégia adotada funciona.

Colombo (2004, p.34) ressalta que um dos maiores problemas educacionais é a falta de gestão profissional nas escolas. Segundo essa autora, “a maioria dos empresários do ramo de ensino ainda trabalha com uma estrutura familiar de administração. Entretanto, com a alta competitividade, professores e gestores começam a ver a escola como um negócio”. Sem esquecer o foco no ensino, os conhecimentos administrativos ajudam a transformar as escolas em instituições sólidas e capazes de se manter no concorrido mercado, garantindo, assim, a eficiência educacional e empresarial. Hoje, já se sabe que os aspectos financeiros, administrativos e pedagógicos constituem o tripé sobre o qual as instituições de ensino devem se apoiar.

Frauches e Fagundes (2007, p.90) afirmam que as principais finalidades do ensino superior, de acordo com a Lei das Diretrizes e Bases de Educação são:

“Artigo 43 – A educação superior tem por finalidade:

I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II – formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira e colaborar na sua formação contínua;

III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e da difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII – promover a extensão, aberta a participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica gerada na instituição.

Essas finalidades devem ser desenvolvidas por todos os tipos de IES: universidades, centro universitários, centros federais de educação tecnológica, faculdades integradas, faculdades, faculdades tecnológicas, institutos ou escolas superiores.

É preciso, pois, romper com o paradigma que considera o ensino como um setor que não precisa ser gerido eficazmente. Trabalhar com modernas técnicas de gerenciamento é imprescindível para a sobrevivência institucional do ponto de vista financeiro, administrativo e pedagógico.

Neste contexto, esta pesquisa se propõe a responder a uma questão: O planejamento estratégico, caracterizado no PDI, atende aos anseios da comunidade acadêmica como modelo ideal de instrumento de planejamento estratégico da Instituição?

1.2 – Objetivos

1.2.1 – Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação consiste em investigar as informações teóricas sobre planejamento estratégico observando sua funcionalidade ao ser implementado no Plano de Desenvolvimento Institucional de uma Instituição de Ensino Superior.

1.2.2 – Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

- Identificar os principais problemas relativos à participação da comunidade acadêmica na elaboração do planejamento estratégico;
- Diagnosticar através de sondagem ambiental, o ambiente interno e externo da Instituição de ensino superior;
- Demonstrar que o planejamento estratégico pode influenciar na implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

1.3 – Justificativas

A sociedade atual vive um processo de mudanças em grande velocidade exigindo estratégia integrada entre os vários setores sociais, que produzem profundos e múltiplos impactos em todos os âmbitos, em especial no universo da educação. Algumas dessas macro-mudanças e tendências mundiais são: a globalização da economia, a difusão acelerada das novas tecnologias da informação e da comunicação, as mudanças nas relações e no mercado de trabalho.

Esse novo cenário mundial tem trazido por consequência maior interdependência econômica entre os diferentes países e blocos econômicos, aumento da relevância da cultura como elemento decisivo no sucesso dos negócios, mudanças do perfil e habilidades de algumas profissões, surgimento de novas e desaparecimento de outras e incremento do número de pessoas que trabalham de maneira autônoma ou na economia informal.

Por isso, está havendo uma exigência, na área educacional, cada vez maior da universidade, para que se formem profissionais capazes de localizar, acessar, analisar criticamente e usar a informação, assim como de adaptar-se rapidamente às mudanças e também gerar, sozinha ou em grupo, mudanças positivas ou as inovações que se fizerem necessárias.

As instituições de ensino superior estão sofrendo um complexo processo de reestruturação, semelhante ao que passaram, antes, as empresas de outras áreas. Portanto, se faz necessário que avaliem e identifiquem as necessidades do mercado. Em outras palavras, as IES não podem estar voltadas exclusivamente para o seu interior, preocupando-se exclusivamente com a qualidade do ensino. Devem ter visão estratégica ou global, que lhes permita enxergar as constantes e rápidas mudanças que estão

acontecendo no mundo em geral, fazer a leitura do cenário nacional, saber o que estão fazendo as outras IES e como estão mudando as necessidades dos potenciais alunos e famílias, para dar-lhes respostas rápidas e coerentes.

O atual processo de mudança dos paradigmas educativos vai exigir das IES a realização de sérias e profundas mudanças internas, como as de aceitar os desafios da inovação constante, reorganizar suas estruturas e seus canais de comunicação internos e externos, assim como mudar o foco para a gestão de processos e estratégias.

Para atingir esses objetivos é preciso desenvolver e aplicar um conjunto de ferramentas de gestão, e uma delas é o Planejamento Estratégico.

Para desenvolver esta dissertação, justifica-se que a investigação e análise das informações empíricas no processo de elaboração do planejamento estratégico permitem verificar a melhor forma de implementar, nesse processo, o PDI proposto pelo MEC, com vistas a instrumentalizar as Instituições de uma metodologia mais eficaz na criação de suas políticas educacionais e definição de objetivos, estratégias e ações no campo do ensino superior.

1.4 – Suposição

Supõe-se que através do planejamento estratégico ocorram mudanças na forma de conscientização dos gestores e da comunidade acadêmica, trazendo benefícios no processo de implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional nas Instituições de Ensino Superior.

.2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 – Instituições do Ensino Superior: uma revisão conceitual

Fanton (2000, p.48) afirma que Instituições de Ensino Superior (IES) são sistemas sociais que têm o propósito de ofertar o ensino, a pesquisa e a extensão, além de atender às aspirações da sociedade que busca nela respostas para as inquietações constantes deste mundo marcado pela incerteza e pela competição.

Elas devem formar cidadãos conscientes de seu papel na sociedade, de seus deveres e de seus direitos.

Para Bordignon (2000, p. 216), a Universidade é uma “Instituição legitimada pela sociedade para a formação profissional e técnica, tendo sido criada pela sociedade para melhor ajustar-se a si própria, contribuindo para a formação do ser humano e sua totalidade”. O autor citado anteriormente destaca que não basta à ciência ser rigorosa, ela deve estar orientada ao benefício da sociedade; e ainda, não basta à universidade ser útil, ela tem que ser também justa do ponto de vista social.

2.2 – Histórico

Dalbosco (2000, p. 28) ressalta que o Ensino Superior surgiu entre os séculos XI e XV, sob o domínio inicial do clero modelado na forma de uma universidade. A primeira grande transformação da Universidade se deu em 1810, Humboldt instituiu a Universidade de Berlim (na Alemanha), com o surgimento do interesse pela pesquisa científica demandada pela industrialização.

Dalbosco afirma que, nos Estados Unidos a primeira Universidade foi fundada no ano de 1538, na Ilha de São Domingos, onde São Cristóvão teria ancorado quando descobriu as Américas. Somente em 1553 surgiu a segunda Universidade no México, abrindo caminho para outras universidades no continente: as universidades de São Marcos no Peru, de São Felipe no Chile, de Córdoba na Argentina, dentre outras.

No Brasil Colonial e Imperial, a instrução Superior era ministrada nas Universidades de Paris e Coimbra, beneficiando apenas os filhos de famílias ricas. Em 1572, iniciaram-se os primeiros cursos Superiores no Brasil, de artes e tecnologia. Em 1808, os estudos superiores passaram a abordar a matemática, a física, a química, a biologia e a metrologia; já em 1810 abordaram a anatomia e a cirurgia.

Segundo Neiva e Collaço (2006, p. 34), nossas Constituições republicanas jamais se preocuparam com uma tipologia das instituições de ensino superior. A Constituição do Império do Brasil, de 1824, no art. 179, tratava da “inviolabilidade dos Direitos Cívicos e políticos dos Cidadãos brasileiros”; no inciso XXXIII fez referência a “colégios e universidades, aonde serão ensinados os elementos das Ciências, Belas Letras e Artes”, mas a primeira universidade do Brasil só veio a ser criada em 1920, portanto já no período republicano. Tratava-se da Universidade do Rio de Janeiro, depois Universidade do Brasil, atualmente Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

Em 1931, o presidente Getúlio Vargas criou o Ministério de Educação e Saúde junto com seu primeiro titular, Francisco Campos, aprovando o Estatuto das Universidades Brasileiras, que vigorou até 1961. Neste estatuto, a universidade poderia ser pública (federal, estadual ou municipal) ou particular; deveria, também, incluir três dos seguintes cursos: Direito, Medicina, Engenharia, Educação, Ciências e letras.

Quanto à gestão, essas faculdades seriam ligadas por meio de uma reitoria, mantendo, no entanto, a sua autonomia jurídica.

Em 1935, Anísio Teixeira, então Diretor de Instrução do Distrito Federal, criou, através de um Decreto municipal, a Universidade do Distrito Federal, voltada especialmente à renovação e ampliação da cultura e aos estudos desinteressados.

Devido ao clima político autoritário e por ingerência do governo federal, a Universidade do Distrito Federal foi extinta em 1939 por decreto presidencial e seus cursos foram transferidos para a Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

Em 1934, no primeiro congresso católico de educação realizado no Rio de Janeiro, a igreja manifestou o interesse de criar uma universidade independente do Estado, ou seja, subordinada à hierarquia eclesiástica. Após desenvolver intenso trabalho pedagógico, e satisfeitos os pré-requisitos legais, com o Decreto nº. 8.681, de quinze de março de mil novecentos e quarenta e seis, surgiu a primeira universidade católica do Brasil, cujas lideranças católicas incumbiram os jesuítas de organizar, administrar e orientar pedagogicamente a instituição universitária.

Neste mesmo ano, 1934, São Paulo criou uma universidade de alto padrão acadêmico-científico, Universidade do Estado de São Paulo – USP, que representou o divisor de águas na história do sistema brasileiro de educação superior, tornando-se o maior centro de pesquisa do Brasil.

Em 1961, foi promulgada no Congresso Nacional a Lei nº. 4.024, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, reforçando o modelo tradicional de instituições do ensino superior.

Com a transferência da capital do Rio de Janeiro para Brasília, foi criada em 1961, a Universidade de Brasília, cujos objetivos eram o desenvolvimento de uma cultura e de tecnologia nacionais ligadas ao projeto desenvolvimentista.

Em 1968 o Congresso Nacional aprova a Lei da Reforma Universitária nº. 5540/68, estabelecendo vestibular classificatório, cursos de curta duração, sistema de créditos, criando departamentos que substituíram as antigas cátedras, passando, as respectivas chefias de caráter rotativo. A Lei nº. 5540/64 dirigia-se às IFES – Instituições Federais de Ensino Superior. Com a pressão pelo aumento de vagas, após 1968 ocorre ao longo dos anos a criação de inúmeras faculdades isoladas, no setor privado, nas regiões onde havia maior demanda.

Em 1981, o Brasil contava com 65 universidades. Promulgada a Constituição Federal de 1988, iniciou-se o debate sobre a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que veio a ser aprovada no final de 1996, sob o nº. 9.394/96, prevendo variados graus de abrangência ou especialização nos estabelecimentos de ensino superior, públicos ou privados.

Essa nova Lei introduziu o processo regular e sistemático de avaliação dos cursos de graduação e das próprias instituições de ensino superior, condicionando seus respectivos credenciamentos e reconhecimentos ao desempenho mensurado por essa avaliação.

2.3 – Legislação

Neiva e Collaço (2006, p. 31) afirmam que, no tocante à autonomia didático-científica das instituições de ensino, a Constituição e a LDB apontam o caminho. Esse caminho, segundo os autores, é o do devido respeito ao aluno e às instituições pela autoridade educacional dos diferentes sistemas de ensino e o do devido respeito a seus alunos pelas instituições de ensino. Os autores destacam ainda que, se as instituições de ensino, públicas ou privadas, não se detiverem sobre o assunto, não soterrarem práticas obsoletas e despropositadas, com certeza os alunos brasileiros permanecerão sendo desrespeitados, pois nenhum governo sabe fazer educação ou ensino, muito embora todos eles saibam, e muito bem, atormentar a vida dos que, nas instituições de ensino, sabem fazer.

Neves (2002, p. 43) destaca que o Ensino Superior, um dos níveis da educação formal brasileira, é ministrado em instituição de ensino superior (IES) públicas e privadas, e tem por finalidade, conforme estabelece o artigo 43 da Lei de Diretrizes e Bases – LDB, o seguinte:

- Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- Formar e diplomar pessoas nas diferentes áreas do conhecimento, tornando-as aptas para a inserção em setores profissionais e para participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, propiciando-lhes ainda formação contínua;
- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e da difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento sobre o homem e o meio em que vive;
- Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da comunicação;
- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a conseqüente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração.
- Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais;
- Prestar serviços especializados à comunidade, estabelecendo com ela relações de reciprocidade;
- Promover a extensão, aberta a participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

A atividade mais característica da Educação Superior consiste na oferta de cursos superiores, de variados níveis e graus de abrangência ou especialização.

O ingresso na Educação Superior é aberto a candidatos que tenham concluído o Ensino Médio, ou equivalente, e que tenham sido aprovados em processo seletivo.

Neves (2002) destaca que, quanto à organização administrativa, as IES se classificam segundo a natureza jurídica de suas mantenedoras, em Públicas e Privadas.

As Instituições Públicas são criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e estão classificadas em:

- a) Federais – mantidas e administradas pelo Governo Federal;
- b) Estaduais – mantidas e administradas pelos Governos Estaduais;
- c) Municipais – mantidas e administradas pelo poder público municipal.

As Instituições Privadas são mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado e dividem-se, ou se organizam em Instituições privadas com fins lucrativos ou privadas sem fins lucrativos. Podem se organizar como:

1) *Instituições Privadas com fins lucrativos ou Particulares em sentido estrito*: são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Sua vocação social é exclusivamente empresarial.

2) *Instituições Privadas sem fins lucrativos*, podem ser quanto á sua vocação social:

- Comunitárias – Incorporam em seus colegiados representantes da comunidade. Instituídas por grupo de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representante da comunidade;
- Confessionais – Constituídas por motivação confessional ou ideológica. Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas;
- Filantrópicas – Aquelas cuja mantenedora, sem fins lucrativos, obteve junto ao Conselho Nacional de Assistência Social o Certificado de Assistência Social. São as instituições de educação ou de assistência social que prestam os serviços para os quais foram instituídas e os colocam à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

Quanto à organização acadêmica, Neves (2002, p.56) afirma que as IES classificam-se em:

- Instituições Universitárias: são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. Dividem-se em:

- Universidades: são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão.
- Universidades Especializadas: são instituições de educação superior, públicas ou privadas, que atuam numa área de conhecimento específica ou de formação profissional, devendo oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.
- Centros Universitários: são instituições de educação superior, públicas ou privadas, pluricurriculares, que devem oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.
- Instituições Não Universitárias

CEFET e CET

Neves (2002, p.64) ressalta que os Centros Federais Tecnológicos (Cefets) representam instituições de ensino superior, públicas ou privadas, pluricurriculares, especializados na oferta de educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, caracterizando-se pela oferta de educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, caracterizando-se pela atuação prioritária na área tecnológica. O Centro de Educação Tecnológica auxilia os diversos setores da economia a realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com setores produtivos e a sociedade, oferecendo, inclusive, mecanismos para a educação continuada.

Faculdades Integradas: são instituições de educação superior públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento. Têm o regimento unificado e dirigido por um diretor geral. Pode oferecer cursos em vários níveis, sendo eles de graduação, cursos sequenciais e de especialização e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).

Institutos Superiores de Educação: são instituições públicas ou privadas que ministram cursos em vários níveis, sendo eles de graduação.

Quanto à Estrutura do Sistema Educativo Brasileiro, o autor citado afirma que as IES oferecem os seguintes Cursos e Níveis de Educação Superior:

- Cursos Sequenciais: organizados por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, são abertos a candidatos portadores de diplomas de conclusão do ensino médio que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino. Destina-se à obtenção ou atualização de qualificações técnicas, profissionais, acadêmicas ou de desenvolvimento intelectual, em campos das ciências, das humanidades e das artes.

A Resolução CNE/CES nº01, de 27.01.1999, dispõe sobre a autorização e reconhecimento dos cursos sequenciais de educação superior e a Portaria Nº 612, de 12.04.1999, dispõe sobre a autorização e reconhecimento de cursos sequenciais de ensino superior. Classificam-se em:

- a) Cursos Sequenciais de Formação específica: com destinação coletiva, requerem autorização e reconhecimento por parte do MEC e conferem diploma;
 - b) Cursos Sequenciais de Complementação de Estudos: com destinação coletiva ou individual, conduzem a certificado.
- Cursos Tecnológicos: abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente. Estruturados para atenderem aos diversos setores da economia, ministram formação profissionalizante, abrangendo áreas especializadas e conduzindo ao diploma de tecnólogo.
 - Cursos de Graduação: conferem formação em diversas áreas do conhecimento, nas modalidades de ensino presencial, semipresencial ou à distância. São abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processos seletivos. Conferem aos seus concluintes os seguintes diplomas: Bacharelado; Licenciatura (Plena, Curta ou de 1º Grau). A portaria nº. 1.120, de 16.07.1999, define mecanismos de supervisão das condições de acesso aos cursos de graduação do sistema federal de ensino (edital do processo). A portaria SESu nº. 1.449, de 23.09.1999, regulamenta a publicação dos editais de processo seletivo (vestibular). O parecer CNE/CP nº 98, de 06.07.1999, regulamenta o processo seletivo para acesso a cursos de graduação de Universidades, Centros Universitários e Instituições Isoladas de Ensino Superior.
 - Cursos/Programas de Pós-Graduação: abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação que atendam às exigências das instituições de

ensino. (Compreendem os Cursos de Especialização (ou pós-graduação *latu sensu*), que conduzem a certificado, e os programas de pós-graduação *Stricto sensu* – Mestrado (Acadêmico e Profissional e Doutorado) -, que conduzem a diploma).

- Cursos de Extensão – abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino. Conduzem a certificado. Podem ser oferecidos nos níveis de iniciação, atualização, aperfeiçoamento, qualificação e requalificação profissional ou outros. Segundo o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (Síntese do Relatório Final, Brasília, dezembro de 1999), os cursos de extensão consistem “num conjunto articulado de ações pedagógicas, de caráter teórico e/ou prático, presencial ou à distância, planejadas e organizadas de maneira sistemática, com carga horária definida e processo de avaliação formal. Incluem oficina, workshop, laboratório e treinamentos”.

2.4 – Tendências das Instituições de Ensino Superior

A qualidade é um fator que desafia as universidades de hoje e exige mudanças significativas na sua estrutura e no seu funcionamento. A sociedade por sua vez, exige profissionais com novas características e que não mais possam ser resultado do trabalho que a universidade estratificou ao longo de sua história, desafiando-a para a efetivação de um trabalho didático-pedagógico-administrativo-político.

A IES deve se preparar para formar profissionais generalistas, polivalentes, críticos, criativos, ágeis, talentosos, capazes de identificar e resolver problemas, integrando as soluções encontradas, trabalhando em equipe, fazendo com que todos participem das decisões a respeito do trabalho a realizar, aperfeiçoando aspectos positivos, buscando novas alternativas para fatores que venham a dificultar sua implantação.

Para que cumpra sua missão e alcance seus objetivos, a IES precisa repensar e reorganizar sua estrutura e funcionamento, planejando-os estrategicamente, provocando impactos no seu sistema de poder, na sua cultura, na sua forma de trabalhar, garantindo suporte mais efetivo as suas decisões.

Imbernón (2000, p. 54) ressalta que é perceptível o cansaço e a falta de fé nos sistemas educativos formais em sua crescente irrelevância nas preocupações políticas

nacionais e internacionais, ou na nula presença que seus problemas têm nos meios de formação de opinião pública. Imbernón destaca o desvirtuamento de sua relevância e a de homem ou mulher de cultura em seu desaparecimento como figuras sociais prestigiadas, enquanto prolifera a presença pública da inconsistência e do fátuo.

O autor afirma que desde que se é consciente da transcendência dos sistemas educativos, vem-se falando de crise neles. Tanto mais quanto for a relação existente entre sistema educativo e o produtivo, isto é, quando a educação passa a ser capital humano. Nosso presente segue essa pauta.

Santos (2005, p. 61) ressalta que as transformações da última década foram muito profundas e, apesar de terem sido dominadas pela mercadorização da educação superior, não se reduziram isso. Envolveram transformações nos processos de conhecimento e na contextualização social do conhecimento. Em face disso, não se pode enfrentar o novo contrapondo-lhe o que existiu antes. Em primeiro lugar, porque as mudanças são irreversíveis. Em segundo lugar, porque o que existiu antes não foi uma idade de ouro, ou, se o foi, foi direcionado somente para a universidade e não compartilhado com a sociedade. Santos (2005) afirma ainda que a resistência tem de envolver a promoção de alternativas de pesquisa, de formação, de extensão e de organização que apontem para a democratização do bem público universitário, ou seja, para o contributivo específico da universidade na definição e solução coletivas dos problemas sociais, nacionais e globais.

Santos (2005) destaca que lutar pela legitimidade é uma questão de definição da universidade. O grande problema da universidade neste domínio tem sido o fato de passar facilmente por universidade aquilo que não o é. Isto, segundo ele, foi possível devido à acumulação indiscriminada de funções atribuídas à universidade ao longo do século XX. Como elas foram adicionadas sem articulação lógica, o mercado do ensino superior pode auto-designar o seu produto como universidade sem ter de assumir todas as funções desta, selecionando as que se lhe afiguram fonte de lucro e concentrando-se nelas.

Ainda segundo Santos (2005 p.64), as reformas devem partir do pressuposto que no século XXI só há universidade quando há formação graduada e pós-graduada, pesquisa e extensão. Sem qualquer destes, há ensino superior e não universidade.

No que diz respeito às universidades públicas que não o são verdadeiramente, o problema deve ser resolvido no âmbito da criação de uma rede universitária pública, proposta adiante, que possibilite às universidades que não podem ter pesquisa ou cursos

de pós-graduação autônomos fazê-lo em parceria com outras universidades no âmbito de rede nacional ou mesmo transnacional.

Quanto às universidades privadas, caso estas queiram manter o estatuto e a designação de universidades, o seu licenciamento deve estar sujeito à existência de programas de pós-graduação, pesquisa e extensão sujeitos à freqüente e exigente monitoração. Tal como acontece com as universidades públicas, se as universidades privadas não puderem sustentar autonomamente tais programas, devem fazê-lo através de parcerias, quer com outras universidades privadas, quer com universidades públicas.

Santos (2005) afirma que, a definição do que é universidade é crucial para que a universidade possa ser protegida da concorrência predatória e para que a sociedade não seja vítima de práticas de consumo fraudulento.

Fleming (2004, p.81) ressalta que a sociedade está passando por transformações fundamentais, de forma acelerada, em diversos segmentos. Trata-se de transformações sócio-culturais, científico-tecnológicas e político-institucionais. Nesse contexto de transformação, as IES que não assimilarem as mudanças e não reagirem a essa nova realidade comprometerão a sua própria sobrevivência.

Novaes e Carvalho (1999, p. 65) destacam que as universidades, de um modo geral, estão mais voltadas e estruturadas para cuidar da parte burocrática e rotineira do que para desenvolver atividades que, realmente, atendam aos clientes. Evidentemente, dedica-se pouco esforço aos planos que influenciam o aumento da motivação, desempenho e produtividade do corpo institucional e discente.

Derrida (1999, p. 139) ressalta que cada vez mais está em jogo o princípio de razão como princípio de fundamento, de fundação ou de instituição. Está em curso hoje um grande debate a respeito da política da pesquisa e do ensino e a respeito do papel que a universidade nela pode desempenhar de maneira central ou marginal, progressiva ou decadente, em colaboração ou não com outras instituições de pesquisa julgadas por vezes mais bem adaptadas a certas finalidades.

Tochizawa e Andrade (2006, p. 85) defendem a tese de que o plano estratégico, mais do que um documento estático, é um instrumento de gestão que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela IES, no cumprimento de sua missão, devendo ser encarado e aplicado como tal pelos administradores.

2.5 – O Planejamento Estratégico

2.5.1 Histórico do Planejamento Estratégico

Segundo (Ghemawant 2000 *apud* Lobato e Filho 2003, p.15), “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”. O conceito de estratégia, a princípio utilizado apenas por organizações militares, foi posteriormente apropriado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações na sociedade em geral e no mundo empresarial em particular.

Ansoff (1990, p.93) relata que nos últimos vinte anos o conceito de estratégia transformou-se numa das palavras do dia-a-dia dos administradores, e a prática do planejamento estratégico hoje se encontra muito difundida entre empresas grandes e médias. Para o autor citado, as novas regras e diretrizes para a decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização têm sido chamadas de estratégia.

Ansoff (2005 p.95) afirma que estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Ansoff cita como exemplo os padrões que podem medir o desempenho das organizações no presente e no futuro, atribuindo objetivos quando se tratar de padrões qualitativos e metas quando se tratar de padrões quantitativos. Ansoff destaca também como exemplos um conjunto de regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo (estratégia de negócio), quais onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagens sobre os concorrentes. As regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização e as regras para as empresas conduzirem suas atividades do dia-a-dia, são respectivamente, chamadas de estratégias administrativas e estratégias operacionais.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 58) destacam que estratégia empresarial é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Segundo Lobato e Filho (2003, p.15) a evolução do Planejamento Estratégico se dá mediante o desenvolvimento de determinados paradigmas estratégicos, a difusão de modelos para a análise ambiental, a utilização de ferramentas para gerenciar a mudança e a reciclagem de idéias anteriores. Esta revolução histórica ocorre desde os anos 1950 até os anos 1980, através das características marcantes das escolas clássicas.

As sucessivas escolas do pensamento estratégico ao longo das décadas de 1950 a 1980 englobavam os aspectos que pudessem limitar ou distorcer o conjunto das estratégias e se complementavam de forma a corrigi-los.

Lobato e Filho (2003) ressaltam que as características principais dessas escolas são:

- *Escola do planejamento financeiro* – trata-se da primeira fase do planejamento estratégico. O que se chamava na década de 1950 de planejamento financeiro era, na realidade, controle financeiro. A alta administração da empresa aprovava um orçamento para controlar o desempenho dos negócios em relação aos marcos contidos no orçamento anual.

O responsável por determinar e aprovar os marcos desse controle financeiro era o executivo principal, visto como o grande estrategista de todo o processo. Essa escola se utilizava do enfoque *top-down* (de cima para baixo), no qual havia apenas um estrategista principal, que era o executivo do topo da pirâmide organizacional. Segundo o autor citado, uma das características dessa escola era a ênfase na administração por objetivos (APO). Esse tipo de planejamento gerava para o executivo uma preocupação com um objetivo principal: cumprir orçamento, sendo que o predomínio dessa mentalidade inibia a capacidade empreendedora.

Assim, enquanto enfatizavam atividades tais como controle e orçamento, quase nada era dito a respeito da formulação de estratégias e o planejamento financeiro então se reduzia a um jogo de números.

- *Escola do planejamento em longo prazo* – segunda fase do planejamento estratégico. Corresponde à década de 1960. Baseava-se na premissa de que o futuro seria estimado a partir da projeção de indicadores passados e atuais, que poderiam ser melhorados em longo prazo por uma intervenção ativa no presente. Os autores citados afirmam que no entender dos pensadores contemporâneos a escola do planejamento em longo prazo trabalhava com métodos simples de elaboração de cenários que não pareciam muito adequados para explicar fenômenos mais complexos.

Nesse tipo de planejamento destacava-se a técnica do preenchimento das lacunas existentes entre os pontos da projeção no cenário desejável, ou seja, desenvolvia-se a visão de futuro mediante a elaboração de cenários com mudanças que seguiam regras bem conhecida de causa e efeito. Outra técnica usada pela escola era a curva de experiência, conceito desenvolvido pelo Boston Consulting Group (BCG), que previa

uma diminuição progressiva dos custos de um produto à medida que se aumentava a produção.

Para Lobato e Filho, a curva de experiência é, sem dúvida, uma teoria importante e fator determinante de sucesso para muitas empresas quando bem utilizada. No entanto, deve-se evitar sua aplicação generalizada, pois esta curva se presta a produtos ou mercados em crescimento que não estejam sujeitos a descontinuidades.

Lobato e Filho afirmam que, o planejamento em longo prazo baseava-se na suposição de que é possível prever o futuro especulando sobre uma variedade de projeções e curvas de experiências. Os planejadores formalizavam seu processo focalizando um ambiente menos dinâmico, lidando com cenários suficientes para cobrir as contingências importantes, mas em quantidade suficientemente pequena para serem implementados tal como concebidos.

- *Escola do planejamento estratégico* – trata-se da terceira fase do planejamento estratégico e surgiu na década de 1970. A estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, no qual a técnica mais clássica era a análise SWOT. Desenvolvida em Harvard, essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, e suas oportunidades e ameaças.

Na formulação da estratégia, segundo essa escola, a ação deve fluir da razão: as estratégias eficazes derivam de um processo do pensamento humano rigidamente formulado. Assim o desenvolvimento da estratégia é fruto de uma habilidade adquirida, e não natural ou intuitiva. Tal processo deve ser aprendido formalmente e subordinar todas as decisões e operações da empresa.

Nessa escola procurava-se criar um foco estratégico nas decisões empresariais, nas quais se enfatizava a importância tanto da eficiência quanto da eficácia na organização.

- *Escola da administração estratégica* – trata-se da quarta fase do planejamento estratégico. Nos anos 1980, segundo os autores citados, o advento da escola da administração estratégica deixou em segundo plano grande parte da literatura existente. Embora aceitasse a maioria das premissas desenvolvidas anteriormente, essa escola trouxe uma novidade: mostrou que a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação e, ao estudar o conteúdo, destacou o lado prescritivo do pensamento estratégico.

Um dos principais pensadores dessa escola é Igor Ansoff, para quem a estratégia consiste basicamente num conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Michael Porter (1980, p.23) deu maior atenção ao lado prescritivo do pensamento estratégico, levantando questões fundamentais em relação à concorrência nas indústrias e a melhor forma de competição em longo prazo. Para dar respostas as essas questões, Porter desenvolveu um modelo de análise estrutural focalizando cinco forças competitivas que, segundo ele, atuam sobre uma indústria: a rivalidade entre concorrentes existentes; a entrada e novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos fornecedores; e o poder de negociação dos compradores. O grau da concorrência e da rentabilidade depende da interação dessas cinco forças que determinam a essência da competição nessa indústria.

A escola da administração estratégica considera que a essência da formulação de uma estratégia é relacionar a empresa ao seu meio ambiente.

Porter (1986 apud Lobato e Filho 2003, p. 70) introduziu também o conceito de cadeia de valor, segundo o qual uma organização pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte. A primeira está relacionada ao fluxo de produtos até o cliente e incluem logística de entrada, operações, logística de saída, marketing, vendas e serviços pós-vendas. As atividades de suporte visam a apoiar as atividades primárias e incluem suprimento, desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e provisão da infraestrutura da organização.

- *Escola da gestão estratégica* - A quinta fase, nos anos 1990, segundo os autores citados anteriormente, é marcada pela escola de gestão estratégica que, com as mudanças em ritmo cada vez mais acelerado, assistiu à valorização da gestão estratégica, que veio dar um enfoque sistêmico ao processo de planejamento. A implementação da gestão estratégica proporcionou uma visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas.

O conceito tradicional do pensamento estratégico centralizado tornou-se inadequado, na medida em que para os gerentes bastava planejar, coordenar e controlar, focalizando preferencialmente as atividades internas da organização e privilegiando uma atitude reativa para fazer face às mudanças que aconteciam nos ambientes externo e interno.

A gestão estratégica procurou dar um enfoque sistêmico às funções estratégicas para estabelecer o equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, bem

como a integração de todos os setores da organização, no intuito de melhor alocar recursos para atingir seus objetivos.

Nessa escola, as funções se relacionavam dinamicamente entre si para atingir um objetivo, atuando sobre entradas (informação, energia ou matéria) e fornecendo saídas processadas (informação, energia ou matéria).

Cooper e Argyris (2003, p. 1041) destacam que a literatura sobre administração estratégica na década de 1990 deu pouca atenção aos elementos práticos dos mecanismos de planejamento estratégico, diferentemente da década de 1970, quando eram enfatizados os sistemas formais. Além disso, embora durante a década de 1980 muitas empresas tenham formado unidades substanciais de planejamento central, elas perderam considerável credibilidade, já que a administração de linha acreditava que eram os próprios administradores os componentes operacionais da empresa, necessários para implementar os planos. Além disso, segundo os autores citados, muitos administradores de linha acreditavam que a alta administração das organizações tinha se tornado relativamente obcecada pelo curto prazo, em vez do desempenho em longo prazo.

2.5.2 – Planejamento Estratégico – Conceitos

Encontram-se definições com terminologias diferentes na literatura sobre planejamento estratégico, tais como: planejamento estratégico, administração estratégica, gestão estratégica, planejamento estratégico participativo, planejamento estratégico orientado para o mercado, planejamento estratégico empresarial ou simplesmente planejamento.

Fischmann e Almeida (1991, p.25), de maneira abrangente, destacam aspectos como missão, objetivos, metas e políticas a serem seguidos pela empresa considerando que planejamento estratégico é uma atividade técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e das ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Fischmann e Almeida admitem que administração estratégica é a capacitação da organização de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam alinhadas com as decisões estratégicas ao declararem que “Administração Estratégica é

o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização”.

Almeida (2001, p.13) ratifica que planejamento estratégico “é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações”. As ações representam a implementação do plano estratégico, que deve caminhar na direção pretendida. Enfatiza que o responsável por uma unidade não pode deixar de ser eficiente, todavia o que é mais importante é ser eficaz, que é desenvolver bem sua obrigação.

Minstzberg e Quinn (2001, p.120) afirmam que administrar a estratégia é criar pensamento e ação, controle a aprendizado, estabilidade e mudança. Segundo os autores citados, as organizações que reavaliam suas estratégias continuamente são como indivíduos que reavaliam seus cargos ou seus casamentos continuamente – em ambos os casos, ficarão loucos ou reduzidos à inatividade. O processo de planejamento formal se repete tão frequentemente e tão mecanicamente que insensibiliza a organização para a verdadeira mudança, programa-a mais profundamente no sentido de padrões estabelecidos e assim encoraja-a a fazer adaptações de menor importância.

Ansoff (1990, p. 243) destaca que, o planejamento estratégico é a gestão por planos que se preocupa com a tomada de decisões, é um processo analítico e se concentra em variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas.

Drucker (1984, p.133) define planejamento estratégico como o processo contínuo de sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões, por meio de uma retroalimentação organizada, medidas e resultados dessas decisões em confronto com as expectativas.

Robbins (2000, p.135) ressalta que o planejamento dá direção, coordena esforços, reduz a incerteza e o impacto da mudança, reduz a sobreposição e atividades inúteis e estabelece objetivos ou padrões que facilitam o controle.

Cooper e Argyris (2003, p.1037) afirmam que a maioria das empresas atuais possui alguma forma de plano empresarial. No entanto, bem poucos são implementados com sucesso. Teoricamente, o planejamento estratégico é o mecanismo pelo qual a empresa organiza seus recursos e ações para alcançar seus objetivos. É um processo formal, em vez de informal. O planejamento é conduzido em níveis hierárquicos dentro

da empresa dependendo de sua complexidade. Para a empresa que atua em vários setores, os planos serão estabelecidos nos níveis corporativo, da unidade de negócio e departamental ou de segmento de mercado.

2.5.3 - Características e Dimensões do Planejamento Estratégico

Lobato e Filho (2003, p.21) destacam que, as principais características da escola de planejamento estratégico são:

- Pensamento estratégico
- Análise das mudanças do ambiente
- Análise de recursos e competências

Considerando o modelo sistêmico do processo da gestão estratégica, as saídas do modelo estão relacionadas à obtenção dos resultados, que devem corresponder aos objetivos traçados na função de planejamento estratégico. Para Lobato (1997), essas saídas devem ser detalhadas devido à necessidade de torná-las operacionais, levando-se em consideração as seguintes dimensões:

- Dimensão das mudanças – obtenção de mudanças em conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados operacionais;
- Dimensão de necessidade – preponderante no nível hierárquico, visando alcançar eficiência, eficácia e poder;
- Dimensão da característica do estilo gerencial – com o aproveitamento adequado em função do estilo preponderante;
- Dimensão da eficácia organizacional – visando a melhorias nos graus das variáveis referentes à relação da organização com o meio ambiente e com sua dinâmica interna.

Nas dimensões consideradas, pode-se notar que as variáveis de saídas do sistema não são necessariamente independentes, o que não as invalida, entretanto, como importante fator para a avaliação dos resultados.

2.5.4 – Princípios do planejamento estratégico

Segundo Braga e Monteiro (2005, p. 26), os princípios e ou ideais que norteiam o planejamento estratégico são:

- *Priorização* – os objetivos precisam ser hierarquizados, com clara noção de prioridade entre eles.

- *Otimização* – o planejamento estratégico não é feito para atingir um resultado bom, mas sim para o melhor resultado possível.
- *Processo* – o maior valor do planejamento estratégico não está nos planos e relatórios produzidos, mas no processo de produzi-los.
- *Preparação* – preparo das pessoas da empresa para o impacto das alterações que virão e que poderão resultar em necessidade de treinamento e capacitação, transferência de funções, modificações de processos, entre outros.
- *Participação* – envolvimento de todos os elementos da instituição o processo do planejamento.
- *Integração* – planejamentos integrados, realizados nos mais diversos níveis e setores da organização.
- *Homeostase* – o planejamento estratégico busca atingir um estado de equilíbrio dinâmico (homeostase) entre o meio externo e interno da empresa ou entre a empresa e o sistema (mercado, clientes, fornecedores, governo etc.).
- *Antecipação* – o planejamento estratégico visa a desenvolver na empresa uma mentalidade de antecipação às mudanças ambientais, principalmente na identificação de novas oportunidades e na preparação para lidar com possíveis novas ameaças.
- *Continuidade* – previsão do modelo de continuidade do trabalho de planejamento e revisão permanente, após a sua conclusão.

2.5.5 - Implementação do Planejamento Estratégico

Ansoff (1990, p. 177) afirma que cerca de trinta anos de experiência nas empresas tem mostrado que é difícil traduzir resultados do planejamento estratégico na prática. Não só a tradução é difícil como as tentativas de introduzir uma disciplina estratégica rigorosa tipicamente entram em choque com a “resistência ao planejamento” – uma inércia organizacional que frustra os esforços para converter planos em ações e até mesmo rejeita o planejamento como um “corpo estranho” à empresa.

Ansoff destaca que de maneira inventiva, os administradores deram início a busca de um antídoto à resistência organizacional, fazendo com que o planejamento estratégico se tornasse aceitável e palatável. A primeira resposta, segundo o autor citado, foi encontrada no comprometimento da alta administração, onde argumentou-se

que o planejamento estratégico funcionaria se partisse da alta administração e dela recebesse atenção e apoio continuados. A experiência mostra que esta é uma solução viável, mas temporária.

Braga e Monteiro (2005, p. 168) relatam que, a implementação é a etapa mais delicada do planejamento estratégico, pois envolve assuntos organizacionais como: epicentros com grande capacidade de liderança, clima organizacional adequado, sistema de incentivos, competência operacional, capacitação e treinamentos. Braga e Monteiro afirmam que, atualmente, os maiores desafios para a gestão de uma instituição de ensino referem-se à capacidade de seus gestores em conseguir sinergia entre a parte acadêmica e a administrativa; sinergia entre os setores internos; e sinergia entre os produtos e serviços da instituição e o mercado.

Para Braga e Monteiro, a implementação requer o desdobramento do planejamento estratégico em planos táticos e operacionais. O planejamento tático trabalha com o detalhamento, por área ou setores, do conteúdo elaborado na formulação das estratégias. Os planos operacionais são documentos que listam, sistematizam e especificam as ações que foram propostas no planejamento tático. Cada plano operacional deverá conter:

- A descrição dos procedimentos a serem adotados;
- Os objetivos e as metas a serem atingidos com os procedimentos (resultados esperados);
- A previsão orçamentária;
- Os responsáveis pela execução e implementação;
- Os prazos estabelecidos (cronograma de execução).

Braga e Monteiro (2005, p.169) observam os obstáculos para a implementação do planejamento estratégico. Geralmente não existem problemas nas etapas de definição da missão e estabelecimento das estratégias; os problemas aparecem quando estas devem ser executadas na prática. Os principais obstáculos são:

- Ausência de liderança e acompanhamento do executivo principal da instituição;
- Falta de cultura de planejamento por parte dos funcionários e falta de cultura estratégica por parte dos dirigentes;
- Inexistência de sistemas de informação que possibilitem a coleta e sistematização das informações;

- Falta de capacitação das equipes de implementação;
- Incompreensão da importância da influência da cultura e do clima organizacional na manutenção do *status quo*;
- Competição pelo poder, que acaba afetando o desempenho das equipes de trabalho;
- Corporativismo docente;
- Falta de comunicação e entendimento entre os setores administrativos e acadêmicos;
- Complexidade da estrutura universitária;
- Falta de acompanhamento e controle da execução das ações planejadas.

Quanto ao corporativismo docente, Braga e Monteiro afirmam que diferentemente dos funcionários das empresas em geral, os professores de uma instituição são funcionários com características muito distintas:

- Possuem e exigem grande autonomia para a realização de suas tarefas;
- São refratários à avaliação de seu desempenho e ao cumprimento de objetivos e metas preestabelecidas;
- Não apresentam, na maioria dos casos, alto percentual de comprometimento com a instituição, pois sua lealdade fica dividida entre sua atuação na IES e suas convicções ideológicas;
- Fazem grande distinção entre os valores e objetivos acadêmicos e os valores e objetivos administrativos, criando inúmeros conflitos organizacionais e dificultando o estabelecimento da sinergia necessária ao sucesso da IES;
- Controlam seu próprio trabalho e também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam.

Motta e Caravantes (1979, p.202) destacam que a comunicação e *feedback* no planejamento são muito importantes para garantir a eficácia organizacional, por causa das funções específicas da administração. Dessa forma, minimizam-se os obstáculos à implementação do planejamento estratégico.

2.6 – O Planejamento Estratégico da IES

Segundo Braga e Monteiro (2005, p.11), ainda não existem, na maioria das instituições de ensino superior privado no Brasil, uma conscientização quanto à importância das questões estratégicas. São três as justificativas para esse fato: Primeiro,

a competitividade acirrada no setor de ensino privado é relativamente recente, quando comparada a outros setores da economia. Braga e Monteiro afirmam que a mentalidade dos dirigentes ainda não acompanha os avanços da “ciência da gestão”, uma vez que, diferentemente de outros setores da economia, boa parcela dos dirigentes educacionais não teve formação em gestão e nem a prática mercadológica que seus cargos exigem. Além disso, as tarefas rotineiras e operacionais do dia a dia de uma instituição de ensino costumam ser tão envolventes que os gestores educacionais ocupam quase todo o seu tempo “apagando incêndios” ou cumprindo rituais burocráticos, sobrando pouco tempo para planejar o futuro de sua Instituição.

Tochizawa e Andrade (2006, p. 104) ressaltam que o planejamento estratégico na IES deve ser entendido num processo, cujo objetivo final é dotá-la de um instrumento de gestão estratégica de longo prazo, que, por sua vez, representa a súmula do conceito estratégico da instituição de ensino, servindo de orientação para a definição e o desenvolvimento dos planos e progressos de curtos e médios prazos, bem como permitindo a convergência de ações em torno de objetivos comuns.

2.7 – O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, segundo o Ministério de Educação (MEC), consiste num documento que explicita o planejamento e a missão da instituição de ensino superior e suas estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo o período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações dos planos das IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, as situações atual e futura. Nas diretrizes para elaboração do PDI, o MEC enfatiza a necessidade de introduzir, como parte integrante de um projeto institucional das IES, o seu Planejamento Estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar Plano de Desenvolvimento Institucional.

Macedo (2000, p.3) afirma em termos mais concretos que: “Plano de Desenvolvimento Institucional” caracteriza-se como um instrumento de gestão estratégica das instituições de ensino superior, orientado no sentido da definição, promoção e implementação de uma cultura de inovação permanente, de transformação

auto-regulada, e dotada da capacidade de, ao mesmo tempo, atuar afirmativamente sobre o seu entorno social, político e econômico e reagir, com rapidez e criatividade, às demandas notáveis dele proveniente.

Enquanto diagnóstico, o documento assenta-se na análise dos principais condicionantes externos e internos à IES, sem perder de vista os macro-cenários que para ela se classifiquem como instituição social. Enquanto referencial ético – político o documento assenta-se nas ações pedagógicas e de produção do conhecimento que orientam o desenvolvimento institucional para enfrentamento das questões sociais.

Gesteira (2002, p.10) destaca que, a elaboração de um PDI constitui um momento ímpar na vida de uma instituição, pois oferece a oportunidade de refletir sobre o passado, presente e futuro, desvendando seus pontos fortes e fracos e identificando suas ameaças e oportunidades. Gesteira esclarece ainda que o PDI consiste numa carta de compromissos assumida entre a instituição e o MEC para atingir metas institucionais num determinado prazo e que este compromisso institucional deve estar acompanhado da descrição dos meios disponíveis e dos instrumentos de acompanhamento e controle que assegurem o cumprimento das metas propostas.

Para tal, o PDI deve resultar de um processo de ampla mobilização e envolvimento da comunidade acadêmica: corpo docente, corpo discente e pessoal técnico-administrativo, para possibilitar o alcance da maturidade gerencial desejada e, por extensão, a oferta de serviços educacionais de qualidade.

2.7.1 – Bases Legais

Com o Decreto nº. 3.860/2001, o Ministério da Educação iniciou um processo de revisão das atribuições e competências da Secretária de Educação Superior- SESu, do Conselho Nacional de Educação – CNE e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP, objetivando consolidar o trabalho realizado e conferir mais eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº. 9394/96.

No contexto desta revisão, constatou-se a necessidade de introduzir, como parte integrante de um projeto institucional das IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

A Resolução nº. 10/2002 do CNE/CP, no seu artigo 7º, afirma que “o Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui em compromisso da instituição com o MEC, é requisito para os de credenciamento e recredenciamento das instituições de

ensino superior e poderá ser exigido também no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC”.

No artigo 2º. da Resolução nº. 23/2002 do CNE/CES, ficou retificado, claramente, a centralidade e a abrangência conferida ao PDI como instrumento de planejamento e avaliação: o recredenciamento de universidades e centros universitários deverá ser centrado na avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI de cada instituição e nos critérios vigentes da avaliação institucional, promovendo-se o equilíbrio entre critérios e objetivos de avaliação de qualidade, de modo a contemplar agilidade no processo, progressividade nas metas fixadas e eficácia e eficiência nas análises construtivas dos desempenhos institucionais, ao longo de tempos determinados.

Segundo as diretrizes do MEC, o PDI busca focar o projeto global da Instituição, considerando a missão institucional, as ações institucionais propostas, a gestão acadêmico-administrativa (estrutura organizacional, administração superior, administração acadêmica, órgãos colegiados, coordenadores de curso, etc.) e os projetos pedagógicos dos cursos, tendo a qualidade do ensino como fator primordial.

2.7.2 – Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional

Quando se aborda a questão da elaboração de um plano de desenvolvimento institucional é necessário observar os seus requisitos básicos:

a) primeiro requisito: dispor de um relatório de avaliação institucional abrangente, rigoroso, objetivo, confiável e que tenha recebido aprovação institucional.

Um plano de desenvolvimento institucional, com efeito, só adquire pleno sentido na e pela articulação com um processo de avaliação. Elaborado na ausência de um diagnóstico rigoroso, objetivo e consistente das condições concretas de uma instituição, de suas potencialidades, de suas deficiências e de suas debilidades: na ausência de uma avaliação crítica e integradora de sua história e de seu desenvolvimento, das características e peculiaridades de sua inserção em determinado contexto político, sócio - econômico e educacional, um plano de desenvolvimento institucional constituir-se-à apenas em exercício gratuito e arbitrário, de estabelecimento de metas quantitativas.

Um plano de desenvolvimento institucional deve compreender, minimamente, um conjunto articulado de medidas e iniciativas que tenham como objetivo a correção de dificuldades e insuficiências institucionais (os pontos fracos) e a definição de projetos que aproveitem, ao máximo, as potencialidades exibidas pela instituição, (os pontos fortes).

Só quando articulado com um programa de avaliação, o plano de desenvolvimento institucional se constituirá, efetivamente, em um instrumento privilegiado para a modernidade e o aperfeiçoamento da gestão acadêmica, para a definição, a promoção e a implantação de uma cultura institucional caracterizada pelo pensamento crítico, pelo dinamismo e pela inovação.

b) segundo requisito: definição do organismo encarregado pela elaboração do plano de desenvolvimento institucional.

Qualquer que seja a denominação escolhida, comissão, equipe ou grupo de trabalho, é fundamental que conte com uma identidade inequívoca, que lhe seja dada uma localização clara e definida no interior da instituição, bem com determinada a linha de subordinação à qual está sujeita.

c) terceiro requisito: definição das pessoas, que farão parte do organismo encarregado da elaboração, de acordo com os critérios de competência técnica, experiência acadêmica e o comprometimento institucional.

O organismo encarregado da elaboração do plano deve ser constituído por pessoas vinculadas ao estabelecimento, com ampla experiência em processos de avaliação e de planejamento institucionais, liderança acadêmica, capacidade e habilidade para analisar e interpretar dados e resultados de avaliação.

d) quarto requisito: dar ampla publicidade institucional sobre a proposta de elaboração do plano de desenvolvimento institucional.

O conhecimento pleno da existência de um propósito institucional de mudança e aperfeiçoamento, corporificado em um projeto de elaboração de um plano de

desenvolvimento institucional, é condição importante e mesmo decisiva para induzir a participação e à colaboração da comunidade acadêmica.

2.7.3 – Implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional

Determinada a implantação do plano de desenvolvimento institucional, as principais medidas a serem definidas e adotadas são a configuração do processo de implantação e a definição das responsabilidades em relação à execução do plano de desenvolvimento institucional.

A organização do processo de mudança deverá levar em conta, com muita prudência, a cultura institucional prevalecente com o objetivo de torná-lo o menos traumático, minimizando resistências e maximizando a colaboração e o compromisso de todos do corpo social da instituição. Neste sentido, a divulgação ampla e clara do plano, a clareza na exposição e explicação de seus objetivos se torna necessárias para o sucesso do empreendimento.

Por melhor que seja um plano de desenvolvimento institucional, ele tenderá ao fracasso se, quando de sua implantação, as ações a implementar não estiverem adequadamente distribuídas ou forem sem critérios concentradas neste ou naquele órgão. É indispensável que fixadas as estratégias, estabelecidas as metas e definidas as ações, se proceda à atribuição clara e coerente das responsabilidades pela execução.

2.7.4 – Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional.

A rigor, não há plano de desenvolvimento institucional sem um processo de acompanhamento,

O organismo encarregado do acompanhamento do processo de implantação do plano deve ter a responsabilidade de:

a) supervisionar continuamente a implementação das iniciativas e as ações dos responsáveis por ela;

b) realizar periodicamente reuniões de avaliação com o conjunto de responsáveis, para definir medidas necessárias para que se assegure um ritmo comum de implantação, a necessária coordenação de esforços, a identificação dos problemas que surgirem e o equacionamento de eventuais soluções;

c) propor, a vista dos resultados das avaliações, correções de rumos, alterações de estratégias e metas estabelecidas ou proposição de novas.

Deverão ser apresentados à instituição, periodicamente, relatórios parciais sobre a execução do plano de desenvolvimento institucional, dando conta da situação atingida, analisando os resultados obtidos e propondo alterações consideradas necessárias.

Em suma, o PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo, como no processo de avaliação externa pela MEC.

3. INSTITUIÇÃO - ESTUDO DE CASO

3.1 Breve Histórico

A implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, em 1941, na localidade de Santo Antônio de Volta Redonda, e posteriormente em 1946, seu início de operação, alteraram radicalmente as características sócio econômicas da região. De um distrito de Barra Mansa – RJ, que funcionava na época como Entrepasto de Mercadorias, com cerca de 3.000 habitantes, a localidade emancipou-se em 1954, dando origem ao município de Volta Redonda, cidade tipicamente industrial, habitada, hoje, com mais de 350.000 pessoas.

Acompanhando o desenvolvimento da CSN – atualmente a maior siderúrgica da América Latina, a cidade cresceu e se apresenta nos dias atuais como o maior pólo industrial da região Sul-Fluminense. Esta característica lhe confere uma grande responsabilidade na formação de profissionais aptos a atender à demanda sócio-econômica local e regional de um mercado exigente e a cada dia mais globalizado.

Entre as prioridades do momento atual, está o desenvolvimento e ampliação das atividades educacionais. Esta expectativa traduz-se numa melhora do mercado de trabalho para os profissionais de educação, onde o papel formador de uma instituição de ensino superior é inquestionável.

Antevendo este contexto social e histórico, idealistas, liderados pelo então Deputado Geraldo Di Biase, implantaram na vizinha cidade de Barra do Piraí, em 1967, a entidade mantenedora Fundação Educacional Rosemar Pimentel – FERP, berço de futuras Faculdades.

A Fundação Educacional Rosemar Pimentel – FERP, pessoa jurídica de direito privado, com sede e foro na cidade de Volta Redonda – RJ, é uma entidade de caráter educativo sem fins lucrativos e considerados de Utilidade Pública Federal, com certificado de filantropia emitido pelo Ministério da Justiça.

Em 1968, ano seguinte ao de sua implantação, a FERP obteve autorização para o funcionamento de duas Unidades de Ensino Superior, a Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (Parecer do Conselho Estadual de Educação nº. 712/68) e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (Parecer do Conselho Estadual de Educação nº. 713/68), ambas situadas no seu “campus” original, no município de Barra do Piraí – RJ, ainda no mesmo ano e no mesmo local foi implantada a Faculdade de Engenharia Civil (Parecer do Conselho Estadual de Educação nº. 791/68). Posteriormente expandiu sua atuação,

implantando a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras no município de Volta Redonda (autorização de funcionamento do Decreto do Ministério da Educação nº. 69.815 de 22/12/71) e transferiu de Barra do Piraí para Nova Iguaçu – RJ, o Curso de Engenharia Civil com a simultânea implantação da Faculdade de Engenharia Civil (Parecer nº. 946/89 do Conselho Federal de Educação). Essas unidades localizadas em três municípios foram unificadas por meio da aprovação, pelo Conselho Federal de Educação, do Regimento Unificado da FERP (Parecer CFE nº. 44 de 30/01/96). Em 2002, as Faculdades Unificadas foram alçadas à condição de Faculdades Integradas pela aprovação do Regimento das Faculdades Integradas da FERP (Parecer CES 549/2000 e Portaria MEC 958/2000).

Por meio da Portaria 2.513, de 15 de setembro de 2003, foram aprovadas as alterações do Regimento, passando a Instituição a ser denominada Faculdades Integradas Geraldo Di Biase – FGB, com limite territorial de atuação circunscrito nos municípios de Volta Redonda, Nova Iguaçu e Barra do Piraí, no Estado do Rio de Janeiro.

3.2 – Caracterização do Centro Universitário

O Centro Universitário Geraldo Di Biase foi credenciado pela Portaria nº. 1.920 de 03.06.2005, do Ministro da Educação, adotando para sua identificação a sigla “UGB”. Foi elaborado um plano quinquenal para a integralização de suas metas, consoante estratégias pré-determinadas que obedecessem a um cronograma para sua implantação gradual, conforme dispusessem suas possibilidades pedagógico-financeiras.

O PDI obedece, então, a uma periodicidade compatível à execução das metas, nele previstas, nas quais se inserem um conjunto de ações através de cujo desenvolvimento obter-se-á sua realização.

A visão que induziu a Entidade a lançar-se em tão arrojado projeto é consequência de sua larga experiência como mantenedora de diversas IES há mais de três décadas, o que lhe permite vislumbrar com incontestável segurança largos horizontes à sua frente, os quais poderão ser atingidos, em que pese o esforço que lhe seja exigido.

E assim, sob essa ótica, o Centro Universitário busca orientar-se para tanger a plenitude institucional que lhe permita assumir uma posição de relevo, por meio do equilíbrio entre organicidade, profissionalismo e dinâmica institucional, dentre seus congêneres no Estado do Rio de Janeiro.

Sua vocação está fixada nos seus cursos nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas, Educação e Tecnologia, que primam pelo ensino de qualidade, pela ética nas relações e pela disseminação de conhecimentos relevantes à transformação da sociedade a sua volta.

Sua ambição reside em crescer de maneira integrada e com qualidade destacando-se como uma instituição de referência, reconhecida pela excelência na educação.

Pretende consolidar uma imagem de competência e seriedade em sua atuação, buscando inovar, criar e ousar, enfrentando os riscos e desafios necessários na contemporaneidade, caracterizada pela crise de valores.

Comprometida com sua missão, valores e princípios, a Instituição procura constituir-se em marco referencial positivo na transmissão de conhecimentos e na formação de profissionais qualificados, competentes e capazes para atuarem eficazmente na sociedade, modificando as comunidades que receberão os reflexos de sua atuação.

Missão

Habilitar profissionais das diferentes áreas do conhecimento, aptos a intervir nos diversos segmentos sociais, tendo como referência o pensamento crítico-reflexivo, a postura ética e o compromisso com a transformação da sociedade.

Visão

Ser referência no cenário educacional, na região em que está inserido, pela excelência na educação.

Valores e Princípios

- Ensino de excelente qualidade
- Ética na relação com o corpo discente, o corpo docente, pessoal técnico-administrativo e comunidade.
- Valorização do capital intelectual
- Respeito à tradição

Objetivos do Centro Universitário

- Buscar distinguir-se por sua capacidade empreendedora;

- Ampliar sua visibilidade, por meio de sua expansão física e de sua consolidação institucional;
- Tornar a extensão como mecanismo agregador da qualidade do seu sistema de ensino; Investir de forma marcante na qualidade de sua infra-estrutura de apoio à prática docente, discente e aos controles acadêmicos e administrativos;
- Contribuir, por meio de programas de extensão de indiscutível relevância para o desenvolvimento regional;
- Empenhar-se em ampliar parcerias estratégicas que contribuam para o envolver acadêmico-administrativo;
- Oferecer novos e atraentes produtos que atinjam o seu mercado (cursos de extensão, especialização, seqüenciais), além de programas úteis à comunidade;
- Desenvolver competências gerenciais (administrativas e acadêmicas), voltadas para resultados que propiciem o aperfeiçoamento de processos e fluxos de trabalho;
- Promover a imagem institucional, interna e externamente, por meio de um acurado projeto de divulgação e exploração da marca “UGB” (visual e comunicativa);

Metas

Na busca dos objetivos pretendidos foram definidas as seguintes metas:

- fortalecimento e ampliação de parcerias;
- integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão;
- articulação entre a Graduação e a Pós-Graduação;
- incentivo a Formação Continuada dos recursos humanos;
- consolidação do Sistema de Avaliação Institucional;
- fortalecimento da Extensão e Assuntos Comunitários;
- modernização e expansão da infraestrutura física e tecnológica;
- implementação de uma política permanente de qualificação de recursos humanos.

As metas estão descritas sob três óticas diferenciadas, devendo ser analisadas no âmbito institucional, no âmbito da região de abrangência onde está situado e ainda no âmbito da comunidade.

No âmbito institucional pretende:

- Dotar o estudante de conhecimentos e técnicas inovadoras para contribuir com seu meio;
- estimular a integração da pesquisa e a extensão;

- implementar uma política de recursos humanos;
- apoiar estágios e atividades extraclasses numa ótica interdisciplinar;
- promover a educação continuada ao corpo docente estimulando a extensão;
- estimular projetos de pesquisa inovadores;

No âmbito regional pretende:

- Aumentar as oportunidades de trabalho e mão de obra disponível;
- estabelecer parcerias com organizações e com a sociedade civil;
- oferecer cursos e aperfeiçoamentos com a participação da coletividade;
- implementar projetos vinculados à realidade regional;
- beneficiar a comunidade com os serviços de extensão e assuntos comunitários;

No âmbito Comunitário pretende:

- compartilhar os conhecimentos científicos para a melhoria do meio e a qualidade das instituições;
- ampliar o intercâmbio com instituições afins;
- promover atitudes de cooperação e solidariedade, visando à melhoria das condições ambientais e humanas;
- participar em eventos nacionais para troca de experiências e produção de conhecimento;
- aumentar o intercâmbio com organismos destinados a promover o ensino, a pesquisa e a extensão em nível regional, estadual e nacional.

Compromissos

Para cumprir sua Missão e realizar sua Visão em consonância com as oportunidades e ameaças que o ambiente externo evidencia, o Centro Universitário pauta seus esforços segundo as seguintes orientações básicas:

. Compromisso com a qualidade, expressa através de uma política de ensino, pesquisa e extensão alicerçada num programa de avaliação institucional permanente e criterioso e num programa de capacitação docente e do pessoal técnico-administrativo em constante aperfeiçoamento;

. Compromisso com uma educação permanente, em que a tecnologia como instrumento de informação e difusão do conhecimento é a prioridade;

- . Compromisso com a comunidade e a realidade regional, traduzido por um perfil institucional definido a partir de características, demandas e indicadores regionais;
- . Compromisso com a manutenção de suas características de Ensino Filantrópico, expresso pela transparência administrativo-financeira e pela gestão democrática;
- . Compromisso com a responsabilidade social que se expressa através do desenvolvimento de ações com impacto social e foco na responsabilidade pública e no exercício da cidadania;
- . Compromisso com a sustentabilidade alicerçada na intensificação de esforços para ampliar a oferta de serviços competitivos e inovadores, com estabelecimentos de alianças estratégicas;
- . Compromisso com a atualização permanente, em que os profissionais formandos contam com práticas pedagógicas adequadas, metodologias de educação inovadoras, tecnologias de última geração, baseada na premissa da educação continuada e permanente e laboratórios atualizados adequados para a aprendizagem.

Indicadores

- propor estratégias de aperfeiçoamento aos profissionais do ensino de graduação e pós-graduação;
- gerir programas para fortalecer e ampliar a relação entre a graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão que venha superar a expectativa da comunidade;
- atualizar o acervo bibliográfico periodicamente e tornar disponível o acesso às informações tecnológicas;
- acompanhar e avaliar permanentemente o ensino de graduação;
- oferecer e implantar cursos sequenciais;
- criar um banco de dados para auxílio ao ensino e à pesquisa;
- melhorar e ampliar a infraestrutura dos cursos e laboratórios;
- promover, através da extensão, a inserção mais efetiva no processo de desenvolvimento da região;
- promover a integração da extensão, ensino e pesquisa;
- ampliar a estrutura física da Instituição para suprir a demanda com tecnologia e qualidade nos serviços prestados.

Nos dias atuais, o Centro Universitário Geraldo Di Biase – UGB orgulha-se em ser uma das Instituições mais modernas do Sul Fluminense, oferecendo 22 cursos de

graduação na Unidade de Volta Redonda, 17 cursos de graduação na Unidade de Barra do Pirai e 3 cursos de graduação na Unidade de Nova Iguaçu, conforme quadros abaixo:

DOS CURSOS E VAGAS

Quadro 1 – Cursos Oferecidos no UGB - Unidade: Volta Redonda

Graduação/Duração	Ato Legal	Turno	Vagas	
			1º Semestre	2º Semestre
Administração (4 anos)	Reconhecido pela Portaria 3.994/2004 Conceito CB, CB e CMB.	Manhã/Noite	60/180	-
Arquitetura e Urbanismo (5 anos)	Reconhecido pelo Decreto 71.338/72 ENADE – Conceito 3	Noite	120	-
Ciências Biológicas: Licenciatura (3 anos)	Reconhecido pelo Decreto 81.282/78 ENADE – Conceito 3	Noite	120	-
Ciências Biológicas: Bacharelado (4 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU de nº. 008/2005	Manhã	60	-
Ciências Contábeis (4 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU nº 011/2006	Noite	120	-
Computação: Licenciatura(3 anos)	Reconhecido pela Portaria Portaria: 3.442/2004 Conceito CMB, CMB e CB.	Noite	120	-
Comunicação Social – Jornalismo / Publicidade Propaganda. Bacharelado (4anos)	Autorizado Pela Resolução CONSU nº. 015/2006 e 016/2006	Noite	120	-
Direito (5 anos)	Autorizado pela Portaria 2090/2003 Conceito B	Manhã/Noite	40/80	40/80
Economia (4 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU nº 002/2005	Noite	120	-
Geografia: Licenciatura (3 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU nº 009/2005 ENADE – Conceito 4	Noite	120	-
História: Licenciatura (3 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU nº 010/2005 ENADE – Conceito 3	Manhã/Noite	60/120	-
Letras: Licenciatura (3 anos)	Reconhecido pelo Decreto 81.282/78 ENADE – Conceito 3	Manhã/Noite	60/120	-

Matemática: Licenciatura(3 anos)	Reconhecido pelo Decreto 81.282/78 ENADE – Conceito 3	Noite	120	-
Pedagogia: Licenciatura(3 anos)	Reconhecido pelo Decreto 81.282/78 ENADE – Conceito 4	Manhã/Noite	60/120	-
Serviço Social (4 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 012/2006	Noite	120	-
Sistemas de Informação (4 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 013/2006	Noite	120	-
Teologia Bacharelado (4anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 001/2008	Noite	120	-

Superior de Tecnologia	Ato Legal	Turno	Vagas	
			1° Semestre	2° Semestre
Gestão Ambiental (2 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 004/2006	Noite	50	-
Gestão de Logística (2 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 020/2005	Noite	50	-
Gestão de Marketing (2 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 017/2005	Noite	50	-
Gestão de Recursos Humanos (2 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 001/2006	Noite	50	-
Redes de Computadores (2,5 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 018/2005	Noite	50	-

Quadro 2 – Cursos oferecidos no UGB - Unidade: Barra do Pirai

Graduação	Ato Legal	Turno	Vagas	
			1° sem	2° sem
Administração (4 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 003/2005	Noite	100	-
Biomedicina (4 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n°. 005/2007	Noite	100	-
Ciências Contábeis (4 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n°. 006/2007	Noite	100	-
Ciências Biológicas: Licenciatura (3 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 014/2006	Noite	100	-
Computação: Licenciatura (3 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 015/2005	Noite	100	-
Artes (Teatro e Artes Visuais) Licenciatura (3 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 007/2007	Noite	100	-

Educação Física (3 anos para Licenciatura + 1 ano Bacharelado)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 002/2008	Tarde/Noite	50/100	-
Enfermagem (4 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 008/2007	Tarde/Noite	50/100	-
História: Licenciatura (3 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 011/2005	Noite	100	-
Letras: Licenciatura (3 anos) Português/Inglês	Reconhecido pelo Decreto 70.995/72 ENADE – Conceito 4	Noite	100	-
Matemática: Licenciatura (3 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 012/2005	Noite	100	-
Pedagogia: Licenciatura (3 anos)	Reconhecido pelo Decreto 70.995/72	Noite	100	-
Serviço Social (4 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 017/2006	Noite	100	-

Superior de Tecnologia	Ato Legal	Turno	Vagas	
			1° Semestre	2° Semestre
Gestão de Recursos Humanos (2 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 005/2006	Noite	50	-
Gestão de Logística (2 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 008/2006	Noite	50	-
Gestão de Turismo (2 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 009/2007	Noite	50	-
Gestão Ambiental (2 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n°. 012/2007	Noite	50	-

Quadro 3 – Cursos oferecidos no UGB - Unidade: Nova Iguaçu

Graduação	Ato Legal	Turno	Vagas	
			1º Sem	2º Semestre
Engenharia Ambiental (5 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 005/2005	Noite	100	-
Engenharia Civil (5 anos)	Renovação de Reconhecimento pela Portaria n° 3.996/2004 Conceito CB, CB e CB	Noite	100	-
Engenharia de Produção (5 anos)	Autorizado pela Resolução CONSU n° 006/2005	Noite	100	-

Fonte: Edital do Processo Seletivo UGB/2009

A estrutura organizacional do Centro Universitário Geraldo Di Biase compreende os órgãos deliberativos, executivos e complementares.

a) São órgãos superiores deliberativos e normativos do Centro Universitário:

Conselho Superior – CONSU;

Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE;

Colegiado de Curso

b) São órgãos executivos do Centro Universitário:

Chancelaria; Reitoria; Pró-Reitorias; Diretorias de Instituto e Coordenadorias de Cursos.

c) Os órgãos complementares do Centro Universitário compreendem:

Biblioteca Central e Bibliotecas Setoriais;

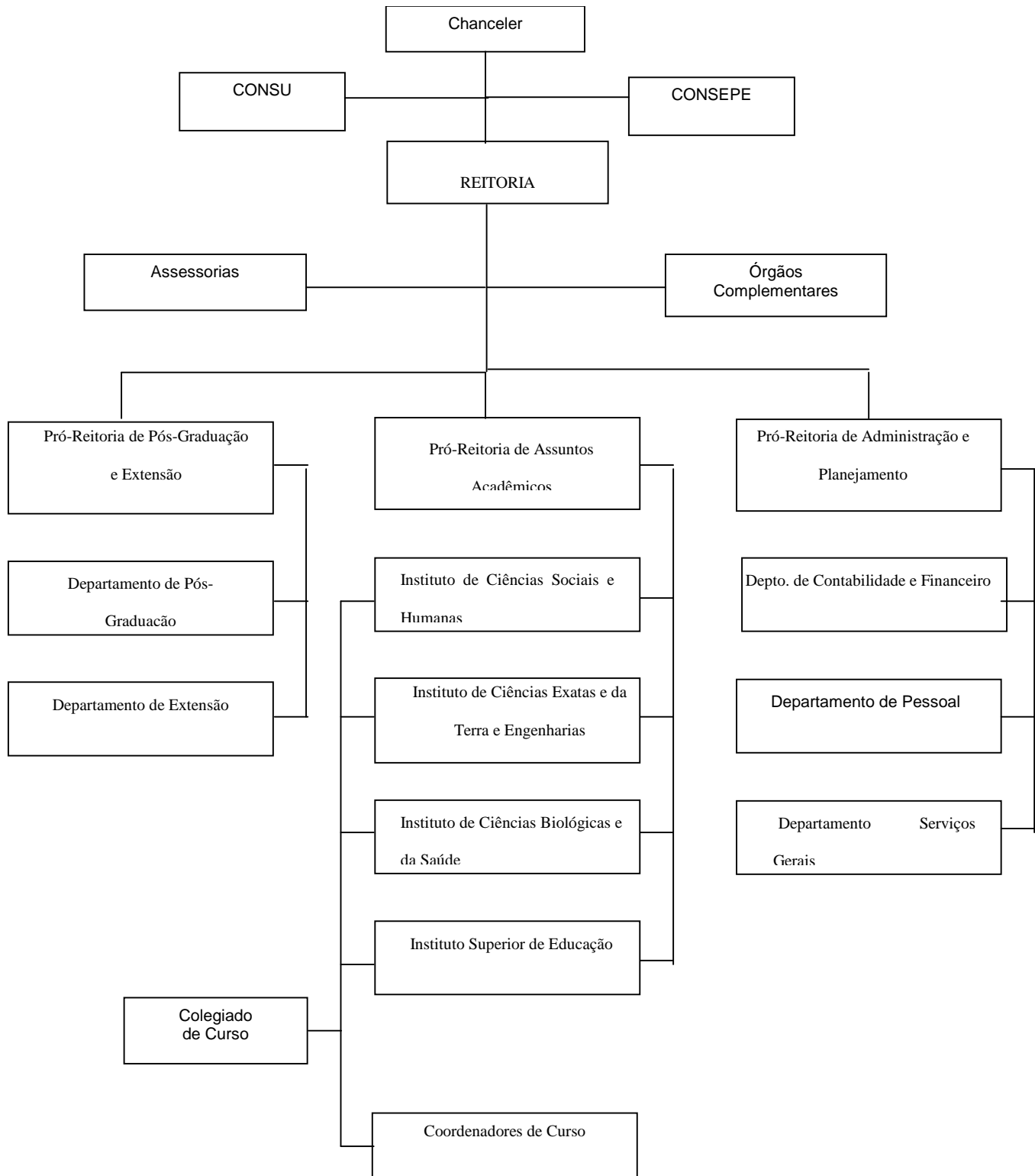
Secretaria Geral e Secretarias Setoriais;

Colégio de Aplicação;

Núcleo de Apoio-Psicopedagógico;

Centro de Atendimento;
Editora Universitária;
Prefeitura do Campus

Figura 1 – Organograma do Centro Universitário Geraldo Di Biase



3.3- O Planejamento Estratégico do Centro Universitário

O processo de Planejamento Estratégico do Centro Universitário Geraldo Di Biase fundamenta-se na escola da administração estratégica em que, ao formular uma estratégia deve-se observar o relacionamento da empresa ao seu meio ambiente. Este processo ao ser elaborado, teve como marco referencial a busca da identificação da missão, visão, objetivos estratégicos, oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, diretrizes estratégicas, programas e projetos a serem implantados no período de 2004 a 2008.

No mês de fevereiro de 2003, foi realizado o primeiro passo no processo de planejamento estratégico com a realização de um seminário para a apresentação da metodologia de planejamento estratégico a ser adotado. Dois grandes blocos temáticos foram apresentados: os conceitos básicos de planejamento estratégico; os instrumentos e a metodologia.

As grandes orientações que a Instituição estabeleceu para a condução do futuro do Centro Universitário, definindo como parâmetros macro para a condução de suas ações estratégicas, foram as seguintes:

- 1) Preservar a identidade da UGB/FERP;
- 2) O aluno é o foco principal da Instituição;
- 3) Aproximar-se dos ex-alunos;
- 4) Priorizar a qualidade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- 5) Valorizar e investir na qualificação do corpo docente;
- 6) Oferecer cursos e programas em sintonia com as demandas emergentes da sociedade e do sistema produtivo;
- 7) Crescer de forma ordenada e autosustentável;
- 8) Fazer a expansão física de forma planejada e controlada;
- 9) Zelar pela imagem e conceito da Instituição;
- 10) Manter o esforço de preservação da filantropia;
- 11) Aprimorar e agilizar a organização e a gestão da Instituição;
- 12) Profissionalizar e qualificar o corpo administrativo

O ambiente externo da organização para identificar oportunidades e ameaças externas

Oportunidades:

- 1) Aumento da demanda para novos produtos e serviços;
- 2) Disponibilidade de modernos recursos tecnológicos de apoio ao ensino, à pesquisa, à extensão e à administração;
- 3) Aproximação com a comunidade;
- 4) Aproximação com outras Instituições de Ensino;
- 5) Disponibilidade de recursos de organismos públicos e privados para o desenvolvimento das atividades de ensino pesquisa e extensão;

Ameaças:

- 1) Acirramento da concorrência nacional e internacional;
- 2) Instabilidade político-econômica-social;
- 3) Mudanças dos valores morais;
- 4) Cerceamento da autonomia universitária;
- 5) Nível de formação do egresso do Ensino Médio;
- 6) Fim da filantropia.

O ambiente interno para a identificação das forças e fraquezas internas

Forças:

- 1) Imagem Institucional;
- 2) Solidez econômica e equilíbrio financeiro;
- 3) Infraestrutura de qualidade;
- 4) Qualificação dos docentes;
- 5) Inserção na comunidade;
- 6) Programas de apoio aos alunos;
- 7) Atuação crescente em pós-graduação;
- 8) Bom clima organizacional;

- 9) Política salarial e benefícios para o quadro de pessoal;
- 10) Localização da Unidade Central.

Fraquezas:

- 1) Rigidez estrutural no sistema acadêmico;
- 2) Deficiências na comunicação externa e interna;
- 3) Deficiências no atendimento ao aluno;
- 4) Excessiva dependência das mensalidades;
- 5) Elevado número de professores horistas;
- 6) Falta de unidade nos procedimentos, padrões e rotinas de gestão.
- 7) Limitada capacidade didático-pedagógica do docente;
- 8) Ausência de uma política de formação, capacitação e avaliação dos gestores;
- 9) Pouca agilidade administrativa e excesso de burocracia;
- 10) Ausência de políticas de relacionamento para ex-alunos.

Para cumprir sua Missão e realizar a Visão de Futuro, em consonância com as oportunidades e ameaças que o ambiente externo evidencia e as forças e fraquezas que o ambiente interno apresenta, o UGB/FERP pautará seus esforços no horizonte de 2004 a 2008 nas seguintes áreas estratégicas:

- **GRADUAÇÃO**

Objetivo 1 - Melhorar e consolidar a qualidade dos Cursos de Graduação.

Ações

1. Realizar continuamente os processos de avaliação institucional dos cursos;
2. Dotar as bibliotecas de acervo, instalações e equipamentos adequados e atualizados;
3. Dotar os cursos de laboratórios adequados;
4. Modernizar o Sistema de Controle Acadêmico;
5. Desenvolver, nos enfoques curriculares, a interdisciplinaridade, os procedimentos didáticos e a interação entre teoria e prática.
6. Avaliar a natureza e tendências profissionais de cada curso.
7. Identificar linhas pedagógicas que melhor se ajustem ao teor dos conteúdos curriculares e à natureza das profissões relativas a cada curso.

8. Envolver o corpo discente em atividades de ensino, pesquisa e extensão de acordo com as demandas sociais e do mercado de trabalho.
9. Atualizar os Projetos Pedagógicos de cada curso de acordo com as novas diretrizes curriculares do MEC.
10. Adotar linhas didático-pedagógicas para cada curso, objetivando a eficácia do processo ensino-aprendizagem.
11. Apoiar e ampliar as relações do Centro Universitário por meio de convênios com unidades de caráter público e privado, as quais ministram a Educação Básica.
12. Estabelecer parcerias com Empresas e Instituições congêneres para a realização conjunta de atividades complementares e estágios.

Objetivo 2 - Ampliar os Cursos de Graduação

Ações

1. Coletar dados sócio-econômico-culturais da região, os quais possibilitem detectar a necessidade de novos cursos.
2. Pesquisar o mercado de trabalho e o alunado em potencial para novos cursos.
3. Adequar-se, acadêmica e administrativamente, para a implantação de novos cursos.
4. Consolidar e aprimorar os cursos já existentes.
5. Criar novos Cursos de Graduação

• PÓS-GRADUAÇÃO

Objetivo 3 - Ampliar a oferta de cursos de Pós-Graduação “Lato-Sensu”.

Ações

1. Redefinir os critérios de definição dos cursos ofertados.
2. Oferecer até 2008, 20 cursos.
3. Implantar até 2008, 10 novos cursos.
4. Implantar a prática de oferecer, no mínimo, anualmente, 2 (dois) cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* vinculados a cada curso de graduação.

Objetivo 4 - Implantar Programas de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*”.

Ações

1. Elaborar Projetos de Programas de Mestrado Acadêmico que devam ser enviados a CAPES para aprovação.
2. Implantar um Programa de Mestrado.
3. Redefinir os critérios de seleção dos docentes da Pós-Graduação.

Objetivo 5 - Intensificar a integração com a Graduação.

Ações

1. Intensificar a sistemática de apoio e assessoramento da Graduação na elaboração, acompanhamento e avaliação dos Programas de Pós Graduação.
2. Incluir, em cada Programa de Pós-Graduação, no mínimo 50% de docentes titulados da Graduação.
3. Ampliar em 30% o quantitativo de docentes titulados da Graduação na condição de orientadores de Monografias e Dissertações.
4. Envolver docentes e discentes da Pós-Graduação nos Projetos de Iniciação Científica da Graduação.
5. Redefinir os critérios de elaboração dos Projetos dos Cursos de Pós-Graduação.
6. Criar comissão para opinar sobre os Programas de Pós-Graduação que devam ser implantados.

• **PESQUISA**

Objetivo 6 - Contribuir, mediante a geração da Produção Científica, para o desenvolvimento técnico-pedagógico e cultural da sociedade observada as linhas de pesquisa de cada curso.

Ações

- 1) Desenvolver política de incentivo à produção científica, mediante a concessão de bolsa de estudo.
- 2) Realizar, no mínimo, dois projetos de Iniciação Científica por curso, anualmente.
- 3) Criar Comitê de Iniciação Científica para selecionar, aprovar e acompanhar o seu desenvolvimento pela apresentação de relatórios.
- 4) Instituir a Semana de Iniciação Científica.
- 5) Produzir e publicar pelo menos 1 livro anualmente.

- 6) Publicar, na Revista da FERP e no Boletim da Pós-Graduação, as dissertações, monografias e trabalhos de Iniciação Científica produzidos pelos discentes.
- 7) Ampliar o quadro de mestres e doutores com carga horária específica para as atividades de Pesquisa, em consonância com o Plano de Cargos e Salários do UGB;
- 8) Envolver os docentes titulados e com carga horária de 20 horas ou mais em atividades de Pesquisa, em consonância com o Plano de Cargos e Salários do UGB;
- 9) Intensificar o entrosamento entre os docentes pesquisadores, por meio de encontros e reuniões periódicas, visando à troca de experiências;
- 10) Criar grupos interdisciplinares de pesquisadores que associarão aos seus trabalhos de investigação alunos da Graduação e da Pós-Graduação, como auxiliares de Pesquisa, propiciando estreitar o entrosamento com os Programas de Iniciação Científica e de Pós-Graduação;

- **EXTENSÃO**

Objetivo 7 - Ampliar e aprimorar os Programas Acadêmicos e Profissionais

Ações

1. Elaborar projetos dos Programas Acadêmicos e Profissionais.
2. Elaborar calendário anual dos Programas Acadêmicos e Profissionais.
3. Desenvolver Cursos de Extensão vinculados aos Cursos de Graduação.
4. Elaborar relatórios dos Programas Acadêmicos e Profissionais realizados.
5. Avaliar os Programas Acadêmicos e Profissionais após sua realização e proceder às correções necessárias.
6. Criar, em cada Curso de Graduação, grupos de trabalho para definir os Cursos de Extensão que devam ser ofertados no ano subsequente.
7. Criar comissão para definir os Eventos Científicos que devam ser desenvolvidos no ano subsequente.

Objetivo 8 - Dinamizar os Programas de Ação Comunitária.

Ações

1. Dar continuidade aos Programas de Ação Comunitária já em desenvolvimento.
2. Elaborar os Projetos dos Programas de Ação Comunitária.
3. Elaborar relatórios dos Programas de Ação Comunitária após sua conclusão.

4. Avaliar os Programas de Ação Comunitária após e durante sua realização e proceder às correções necessárias.
5. Criar, nos Cursos de Graduação, grupos de trabalho para determinar os Programas de Ação Comunitária que devam ser desenvolvidos no ano subsequente.
6. Contatar as Comunidades nas quais os Programas serão desenvolvidos.

- **QUALIFICAÇÃO, INCENTIVO E CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.**

Objetivo 9 - Priorizar a valorização do corpo docente.

Ações

- 1) Implantar o Programa de Capacitação Docente a partir do ano 2004.
- 2) Apoiar os docentes na realização de cursos de Mestrado e Doutorado mediante a concessão de bolsa auxílio e/ou diminuição de carga horária sem prejuízo financeiro.
- 3) Viabilizar a meta prevista no plano de carreira para atingir em 5 anos um quantitativo de 35% do corpo docente em regime de tempo parcial e 35% em regime de tempo integral.
- 4) Apoiar a participação dos docentes em eventos científicos, incentivando a produção científica e sua publicação.
- 5) Intensificar a sistemática de priorizar, a partir do ano 2004, a contratação de docentes titulados: Mestres e Doutores.
- 6) Promover a educação continuada por meio da oferta de Cursos de Extensão, Atualização, Aperfeiçoamento e Especialização.
- 7) Incentivar docentes graduados e especialistas a realizarem Cursos de Mestrado em outras Instituições, apoiando-os financeiramente, mediante a concessão de bolsas de estudos.
- 8) Estimular a participação dos docentes em Eventos Científicos, com vistas à sua atualização e capacitação continuada.
- 9) Promover, anualmente, Eventos Científicos que propiciem a atualização e a capacitação continuada dos docentes, sob a forma de Semanas Científicas, Seminários, Congressos, Encontros e Cursos de Extensão e Aperfeiçoamento.

10) Incentivar as atividades de Pesquisa por meio de Programas Específicos coordenados por Mestres e Doutores, congregando outros docentes na qualidade de auxiliares.

Objetivo 10 - Investir na qualificação profissional de seu corpo técnico-administrativo, visando à motivação e ao compromisso de seus talentos humanos mediante estratégias institucionais.

Ações

1. Criação de Comissão para estabelecer diretrizes e normas para a seleção e qualificação do corpo técnico-administrativo.
2. Selecionar e qualificar o corpo técnico-administrativo de acordo com as diretrizes e normas estabelecidas pela Comissão.
3. Criação do Plano de Cargos e Salários para o pessoal técnico-administrativo.
4. Acompanhar a implantação do Plano de Cargos e Salários.
5. Avaliar e reajustar o Plano de Cargos e Salários, procedendo às devidas correções.

• **MELHORIA DA INFRAESTRUTURA**

Objetivo 11 – Adequar a infraestrutura às necessidades acadêmicas e administrativas

Ações

1. Expansão das salas de aula para atendimento aos novos cursos previstos
2. Expansão dos laboratórios de informática para atendimento aos novos cursos previstos
3. Expansão de laboratórios específicos para atendimento aos novos cursos previstos
4. Ampliação dos laboratórios do Curso de Engenharia Civil.
5. Criação de 6 salas para docentes do Curso de Pós-Graduação “Stricto Sensu” – Mestrado em Letras – Volta Redonda.
6. Ampliação do Centro de Atendimento – Volta Redonda.
7. Expansão da Rede de Comunicação (Fibra Ótica) nas Unidades de Ensino.
8. Ampliação e Atualização dos Equipamentos de Informática nas Unidades de Ensino.
9. Aquisição e Atualização dos Softwares e Sistemas de Informática nas Unidades de Ensino

10. Aquisição de equipamentos didático-pedagógicos de acordo com as necessidades das Unidades de Ensino

11. Renovação sistemática do material dos laboratórios das Unidades de Ensino.

- **MARKETING E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

Objetivo 12 - Otimizar o uso e os investimentos dos recursos financeiros e materiais.

Ações

1. Centralizar toda a divulgação comercial institucional na Assessoria de Imprensa

2. Padronizar cores, marca, material de escritório, didático e visual do Centro.

3. Elaborar plano de programação visual do Centro.

4. Editar o Jornal institucional e indexar as revistas de divulgação científica do Centro Universitário.

5- Realizar pesquisa de mercado para identificar os segmentos em que o Centro atua.

6- Levantar o perfil e o nível de satisfação dos discentes.

7- Acompanhar as tendências de mudanças sócio-econômicas e tecnológicas para a atualização de produtos e serviços institucionais.

8- Acompanhar o desempenho profissional dos egressos.

9- Implantar catálogo de informação do Centro

10- Redefinir a “Home Page” já existente, de acordo com os modernos recursos tecnológicos

A construção da proposta de implementação do planejamento estratégico demandou efetiva participação dos envolvidos, posto que, ao expressar um desejo de mudanças, precisou redescobrir o caráter saudável do conflito, desconfiando do falso consenso da harmonia aparente.

Cabe a todos, portanto, compreender que o processo decisório significa trajetória comprometida com o planejamento estratégico, na condição de procedimento indispensável à realização da gestão participativa. Assim, um projeto que se pretenda, articulado com a transformação social deverá estar associado a um tipo de gestão que concorra para a efetivação dos objetivos institucionais, permeado pela natureza e por propostas transformadoras desses fins.

Os grandes referenciais para a Instituição no período de 2004-2008 pouco valor terão se cada membro da comunidade acadêmica não reconhecer a importância da sua real implementação.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

4.1 – Metodologia da Dissertação

Nesta dissertação são articuladas as modalidades de pesquisas seguintes:

- Pesquisa Bibliográfica;
- Pesquisa Documental;
- Pesquisa Teórica;
- Pesquisa de Campo;
- Estudo de Caso

Para o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica foram utilizados livros de referência, informativa e remissiva.

Ruiz (1996, p.58) ressalta que, a pesquisa bibliográfica consiste no conjunto das produções escritas para levantamento e análise de determinado assunto. O autor citado observa que o mesmo texto que será manuseado como fonte para determinada pesquisa será considerado simples bibliografia para outro tema de pesquisa.

Gil (1996, p. 49) afirma que existem vantagens e limitações nesse modelo de pesquisa e que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômeno muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A pesquisa documental foi desenvolvida com base em material colocado à disposição pela IES, em estudo, para efeito de avaliação e observação dos fatos relacionados à construção do PDI.

Quanto à pesquisa teórica, a revisão da base conceitual contempla a contextualização sobre a Instituição de Ensino Superior (IES) e as questões referentes ao Planejamento Estratégico no que compreende conceitos e fundamentos revisados através de autores consagrados na literatura sobre a abordagem do tema em questão.

Quanto à pesquisa de campo (exploratória), são observadas e investigadas as respostas através de entrevistas com seus dirigentes e aplicação de questionário junto aos professores, alunos e funcionários da Instituição de Ensino Superior investigada que, por sua natureza, permitirão o desenvolvimento do tema, explorando-o em profundidade como principal técnica de coleta de dados. Para Marconi e Lakatos (1999, p. 87), a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos de um problema para o qual se procura uma resposta ou de uma hipótese

que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Quanto à técnica da pesquisa de campo, foi utilizada neste trabalho a técnica do questionário, aplicado simultaneamente aos Docentes, Discentes e Funcionários, visando verificar a participação da comunidade acadêmica na elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico da IES. Gil (1996, p. 91) ressalta que o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato. No caso dos dirigentes, foi utilizada a técnica da entrevista, por ser mais adequado para esse tipo de pesquisa, e o instrumento utilizado foi um roteiro de entrevista.

Considerou-se nesta dissertação a um estudo de caso do Centro Universitário Geraldo Di Biase-UGB, no Campus da cidade de Volta Redonda/RJ. Nesta Instituição poder-se-ão examinar aspectos relevantes que favoreçam uma ampla e completa testagem dos objetivos pretendidos.

Segundo Gil (1994, p.46), o estudo de caso é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento mediante os outros delineamentos considerados. Este delineamento se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa. O estudo de caso envolve um exame profundo sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou organização por um pesquisador, para examinar aspectos variados de sua vida, além de se caracterizar pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências-documentos, artefatos, entrevistas e observações.

4.2 – Limitações do Estudo

Foram revisados nesta dissertação alguns autores reconhecidos em Gestão Educacional, Administração, Planejamento Estratégico e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, tais como: Ansoff, Bartolome, Colombo, Cooper e Argyris Drucker, Fagundes e Frauches, Mintzberg, Novaes, Robbins, Neiva e Collaço, Tachizawa, dentre outros. Os resultados encontrados são válidos para o grupo estudado, recomendando-se o seu confronto com estudos posteriores sobre o tema.

4.3 – População e Amostra

A população e a amostra desta pesquisa compreendem os dirigentes, professores, alunos e funcionários técnico-administrativos pertencentes à instituição estudada: Centro Universitário Geraldo Di Biase, unidade de Volta Redonda.

A população, de 4117 elementos, é constituída de 12 Dirigentes, 370 Professores, 3595 Alunos e 140 Funcionários.

A amostra, de 1.152 elementos, é constituída de 6 dirigentes, 116 professores, 983 alunos e 47 funcionários. O tipo de amostragem escolhido para esta pesquisa foi de amostragem não-probabilística por acessibilidade.

4.3.1 Relação dos Respondentes na Pesquisa de Campo

Os respondentes estão distribuídos em 4 grupos:

- **Grupo 01 - Dirigentes**

Na população, constituída de 12 dirigentes, foram selecionados 6 elementos para a amostra, representando 50,0% da população. Os dirigentes que concordaram em participar da pesquisa foram: Reitor, Pró-Reitor Administrativo, Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Diretor do Instituto de Ciências Sociais e Humana, Diretor do Instituto de Ciências de Terra e Engenharias e Diretor do Instituto de Educação.

- **Grupo 02 – Corpo Docente**

Na população, constituída de 370 professores, participaram 116 elementos para amostra, representando 31,3% da população. A amostra do corpo docente foi distribuída por área educacional e por curso, conforme abaixo descrito:

Área: Ciências Exatas

Curso: Matemática

Total de Docentes: 13

Total da Amostra: 04

% s/total de Docentes: 30,7

Área: Ciências Exatas
Curso: Sistemas de Informação
Total de Docentes: 15
Total da Amostra: 05
% s/total de Docentes: 33,3

Área: Ciências Biológicas
Curso: Ciências Biológicas (Bacharelado)
Total de Docentes: 13
Total da Amostra: 04
% s/total de Docentes: 30,7

Área: Ciências Sociais e Humanas
Curso: Direito
Total de Docentes: 38
Total da Amostra: 12
% s/total de Docentes: 31,5

Área: Ciências Sociais e Humanas
Curso: Economia
Total de Docentes: 13
Total da Amostra: 04
% s/total de Docentes: 30,7

Área: Ciências Sociais e Humanas
Curso: Arquitetura e Urbanismo
Total de Docentes: 25
Total da Amostra: 08
% s/total de Docentes: 32,0

Área: Ciências Sociais e Humanas
Curso: Comunicação Social
Total de Docentes: 13
Total da Amostra: 04

% s/total de Docentes: 30,7

Área: Ciências Sociais e Humanas

Curso: Serviço Social

Total de Docentes: 15

Total da Amostra: 05

% s/total de Docentes: 33,3

Área: Ciências Sociais e Humanas

Curso: História

Total de Docentes: 15

Total da Amostra: 05

% s/total de Docentes: 33,3

Área: Ciências Sociais e Humanas

Curso: Geografia

Total de Docentes: 13

Total da Amostra: 04

% s/total de Docentes: 30,7

Área: Ciências Sociais e Humanas

Curso: Pedagogia

Total de Docentes: 20

Total da Amostra: 06

% s/total de Docentes: 30,0

Área: Ciências Sociais e Humanas

Curso: Letras

Total de Docentes: 20

Total da Amostra: 06

% s/total de Docentes: 30,0

Área: Ciências Sociais e Humanas
Curso: Licenciatura em Computação
Total de Docentes: 15
Total da Amostra: 05
% s/total de Docentes: 33,3

Área: Ciências Sociais e Humanas
Curso: Ciências Contábeis
Total de Docentes: 15
Total da Amostra: 05
% s/total de Docentes: 33,3

Área: Ciências Sociais e Humanas
Curso: Ciências Biológicas (Licenciatura)
Total de Docentes: 20
Total da Amostra: 06
% s/total de Docentes: 30,0

Área: Ciências Sociais e Humanas
Curso: Administração
Total de Docentes: 22
Total da Amostra: 06
% s/total de Docentes: 33,3

Área: Tecnológicos
Curso: Cursos Tecnológicos
Total de Docente: 85
Total da Amostra: 27
% s/total de Docentes: 31,8

- **Grupo 03 – Corpo Discente**

Na população, constituída de 3.595 discentes, foram selecionados 983 elementos para amostra, representando 27,3% da população. A amostra do corpo discente foi distribuída por curso, conforme abaixo descrito:

Curso: Administração

Total de Discentes: 598

Total da Amostra: 164

% s/total de Discentes: 27,4

Curso: Direito

Total de Discentes: 608

Total da Amostra: 170

% s/total de Discentes: 27,9

Cursos Tecnológicos

Total de Discentes: 612

Total da Amostra: 166

% s/total de Discentes: 27,1

Curso: Ciências Biológicas (Licenciatura)

Total de Discentes: 325

Total da Amostra: 88

% s/total de Discentes: 27,1

Curso: Arquitetura e Urbanismo

Total de Discentes: 204

Total da Amostra: 57

% s/total de Discentes: 27,9

Curso: Letras

Total de Discentes: 202

Total da Amostra: 54

% s/total de Discentes: 26,7

Curso: História

Total de Discentes: 168

Total da Amostra: 46

% s/total de Discentes: 27,3

Curso: Matemática

Total de Discentes: 135

Total da Amostra: 37

% s/total de Discentes: 27,4

Curso: Pedagogia

Total de Discentes: 192

Total da Amostra: 52

% s/total de Discentes: 27,0

Curso: Geografia

Total de Discentes: 98

Total da Amostra: 27

% s/total de Discentes: 27,5

Curso: Ciências Contábeis

Total de Discentes: 104

Total da Amostra: 28

% s/total de Discente: 26,9

Curso: Serviço Social

Total de Discentes: 92

Total da Amostra: 24

% s/total de Discentes: 26,1

Curso: Comunicação Social

Total de Discentes: 62

Total da Amostra: 17

% s/total de Discentes: 27,4

Curso: Licenciatura em Computação

Total de Discentes: 68

Total da Amostra: 18

% s/total de Discente: 26,4

Curso: Sistemas de Informação

Total de Discentes: 65

Total da Amostra: 18

% s/total de Discentes: 27,6

Curso: Ciências Biológicas (Bacharelado)

Total de Discentes: 34

Total da Amostra: 09

% s/total de Discentes: 26,4

Curso: Economia

Total de Discentes: 28

Total da Amostra: 08

% s/total de Discentes: 28,5

Quadro 4 – Demonstrativo dos percentuais da amostra dos Docentes e Discentes em relação à população dos Docentes e Discentes dos respectivos Cursos.

Curso	Docentes			Discentes		
	População	Amostra	%	População	Amostra	%
Administração	22	06	33,3	598	164	27,4
Arquitetura e Urbanismo	25	08	32,0	204	57	27,9
C. Biológicas (Bacharelado)	13	04	30,7	34	09	26,4
C. Biológicas (Licenciatura)	20	06	30,0	325	88	27,1
Ciências Contábeis	15	05	33,3	104	28	26,9
Comunicação Social	13	04	30,7	62	17	27,4
Direito	38	12	31,5	608	170	27,9
Economia	13	04	30,7	28	08	28,5
História	15	05	33,3	168	46	27,3
Geografia	13	04	30,7	98	27	27,5
Letras	20	06	30,0	202	54	26,7
Licenciatura de Computação	15	05	33,3	68	18	26,4
Matemática	13	04	30,7	135	37	27,4
Pedagogia	20	06	30,0	192	52	27,0
Serviço Social	15	05	33,3	92	24	26,1
Sistemas de Informação	15	05	33,3	65	18	27,6
Tecnológicos	85	27	31,8	612	166	27,1
Totais	370	116	31,3	3.595	983	27,3

- **Grupo 04 – Funcionários (Técnico-Administrativos)**

Total de Funcionários: 140

Total da Amostra: 47

% s/total de Funcionários: 33,5

4.4 Coleta de Dados e Instrumentos de Coleta de Dados

Na Pesquisa de Campo foi utilizada a técnica de aplicação de questionário ao Corpo Docente, Corpo Discente e Funcionários e aplicação de entrevistas aos dirigentes do Centro Universitário Geraldo Di Biase no Campus da cidade de Volta Redonda/RJ.

Foram realizados pré-testes com 05 pessoas nos grupos alvos da pesquisa em agosto de 2008. Após aplicação do pré-teste observou-se que os respondentes não tiveram dificuldades quanto à interpretação das perguntas elaboradas, diante desta observação, foram aplicados questionários aleatoriamente a partir de listagens fornecidas pela IES, e as entrevistas foram realizadas com os dirigentes que concordaram em participar da pesquisa.

Os questionários foram aplicados no período de setembro e outubro de 2008 e as entrevistas foram realizadas em novembro de 2008.

No roteiro da entrevista foram elaboradas 07 questões (anexo 01) e nos questionários foram formuladas 12 (doze) questões (Anexos 02, 03 e 04), distribuídas de acordo com os seguintes temas:

- Conhecimento do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI;
- Participação dos Discentes nas propostas do PDI;
- Estratégias da Instituição de Ensino Superior-IES;
- Análise do ambiente interno da IES;
- Análise do ambiente externo da IES;
- Processo Decisório.

4.5 Tipo de Pesquisa

Foi desenvolvido nesta pesquisa um estudo de caso do tipo qualitativo. Para YIN (2001, p.34), a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa.

4.6 Tratamento dos Dados

Os dados coletados a partir dos instrumentos de pesquisa receberam dois tipos de tratamentos:

. Qualitativo após o tratamento dos dados, as informações obtidas por meio da pesquisa documental, das entrevistas e questionários foram consolidadas, analisadas e explicadas com base no referencial teórico pesquisado.

Quantitativo os resultados obtidos nos questionários aplicados aos docentes, discentes e funcionários foram analisados aplicando-se o teste do Qui-Quadrado. O referido teste permite-nos inferir se o resultado obtido é ou não significativo. No caso, até que ponto nosso resultado se afasta significativamente da chance de ter ocorrido ou vir a ocorrer por mero acaso.

TESTE DO QUI-QUADRADO

Qui-Quadrado, simbolizado por χ^2 , é um teste de hipóteses que se destina a encontrar um valor da dispersão para duas variáveis nominais, avaliando a associação existente entre variáveis qualitativas.

É um teste não paramétrico, ou seja, não depende dos parâmetros populacionais, como média e variância.

O princípio básico deste método é comparar proporções, isto é, as possíveis divergências entre as frequências observadas e esperadas para certo evento.

Evidentemente, pode-se dizer que dois grupos se comportam de forma semelhante se as diferenças entre as frequências observadas e as esperadas em cada categoria forem muito pequenas, próximas a zero.

Portanto, o teste é utilizado para:

- Verificar se a frequência com que um determinado acontecimento observado em uma amostra se desvia significativamente ou não da frequência com que ele é esperado.
- Comparar a distribuição de diversos acontecimentos em diferentes amostras, a fim de avaliar se as proporções observadas destes eventos mostram ou não diferenças significativas ou se as amostras diferem significativamente quanto às proporções desses acontecimentos.

Para aplicar o teste as seguintes suposições precisam ser satisfeitas:

- Os grupos são independentes,

- Os itens de cada grupo são selecionados aleatoriamente,
- As observações devem ser frequências ou contagens,
- Cada observação pertence a uma e somente uma categoria
- A amostra deve ser relativamente grande (pelo menos 5 observações em cada célula e no caso de poucos grupos - exemplo: em tabelas 2x 2 - pelo menos 10)

Cálculo de χ^2

É utilizada a seguinte fórmula para medir as possíveis discrepâncias entre proporções observadas e esperadas:

$$\chi^2 = \sum [(o - e)^2 / e]$$

em que

- o = frequência observada para cada classe,
- e = frequência esperada para aquela classe.

Note-se que (o - e) = desvio (d), portanto a fórmula também pode ser escrita como.

$$\chi^2 = \sum (d^2 / e)$$

Percebe-se que as frequências observadas são obtidas diretamente dos dados das amostras, enquanto que as frequências esperadas são calculadas a partir destas.

É importante notar que (o - e) é a diferença entre a frequência observada e a esperada em uma classe. Quando as frequências observadas são muito próximas às esperadas, o valor de χ^2 é pequeno. Mas, quando as divergências são grandes (o - e) passa a ser também grande e, conseqüentemente, χ^2 assume valores altos.

Hipóteses a serem testadas

O pesquisador trabalha com duas hipóteses:

- Hipótese nula: As frequências observadas não são diferentes das frequências esperadas.

Não existe diferença entre as frequências (contagens) dos grupos.

Portanto, não há associação entre os grupos

- Hipótese alternativa: As frequências observadas são diferentes das frequências esperadas, portanto existe diferença entre as frequências.

Portanto, há associação entre os grupos.

Procedimento

É necessário obter duas estatísticas, denominadas χ^2 calculado e χ^2_c tabelado.

As frequências observadas são obtidas diretamente dos dados das amostras, enquanto que as frequências esperadas são calculadas a partir destas.

Assim, o χ^2 calculado é obtido a partir dos dados experimentais, levando-se em consideração os valores observados e os esperados, tendo em visto a hipótese.

Já o χ^2_c tabelado depende do número de graus de liberdade e do nível de significância adotado.

A tomada de decisão é feita comparando-se os dois valores de χ^2 :

- Se χ^2 calculado $>$ ou $= \chi^2_c$ tabelado: Rejeita-se H_0 .
- Se χ^2 calculado $<$ χ^2_c tabelado: Aceita-se H_0 .

Quando se consulta a tabela de χ^2 , observa-se que é determinada uma probabilidade de ocorrência daquele acontecimento.

Portanto, rejeita-se uma hipótese quando a máxima probabilidade de erro ao rejeitar aquela hipótese for baixa (alfa baixo). Ou, quando a probabilidade dos desvios tiver ocorrido pelo simples acaso é baixa.

O nível de significância (alfa) representa a máxima probabilidade de erro que se tem ao rejeitar uma hipótese.

O número de graus de liberdade, nesse caso, é assim calculado:

G.L. = número de classes - 1

E, evidentemente, quanto maior for o valor do χ^2 , mais significativa é a relação entre a variável dependente e a variável independente.

Na aplicação do teste, será utilizado o grau de liberdade = 1 e o nível de significância = 0,05, que na Tabela da Função de Distribuição da Densidade do Qui-Quadrado é representado pelo valor 3,841.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Considerações Iniciais

Neste item serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa realizada com os dirigentes, professores, alunos e funcionários da instituição estudada: Centro Universitário Geraldo Di Biase.

5.2 – Resultados da Pesquisa de Campo

Os resultados das entrevistas com os dirigentes que participaram da pesquisa, são analisados a seguir:

Questão 01 – Qual a importância do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional para a Instituição?

Reitor

“A importância do PDI está no fato de constituir um documento de compromisso com o MEC, como requisito para o credenciamento e o recredenciamento da IES, além de servir como balizador das estratégias da Instituição por um período de 5 anos”.

Pró-Reitor Administrativo

“Servir como modelo de planejamento e gestão da Instituição, em que são definidos os objetivos, metas e ações para a organização e atender as exigências legais do MEC”.

Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

“Além de identificar as diretrizes pedagógicas que orientaram as ações no processo de ensino, pesquisa e extensão, serve como documento de gestão da Instituição perante o MEC”.

Diretor do Instituto de Ciências Sociais e Humanas

“Em minha opinião, o PDI tem a sua importância porque resume em um só documento a missão, a visão e as estratégias para atingir os objetivos definidos pela Instituição e servir como documento oficial junto ao MEC”.

Diretor do Instituto de Ciências da Terra e Engenharias

“O PDI tem a sua importância pelo fato de ser o balizador e orientador de todas as ações para o cumprimento dos objetivos e metas da Instituição assumidos perante o MEC”.

Diretor do Instituto de Educação

“A importância está no fato de permitir uma visão mais ampla de todos os aspectos da organização, tanto administrativa quanto acadêmica da Instituição, além de servir como documento de compromisso com o MEC”.

Análise das respostas da questão 01

Constata-se que os dirigentes têm a visão do PDI como um instrumento formal de compromisso com o MEC, em que estão descritas missão, visão, objetivos, ações e metas para um determinado período, não aproveitando o momento da sua elaboração para aprofundar a questão do planejamento estratégico da Instituição.

Questão 02 – Quem participa do processo de formulação do PDI na Instituição?

Reitor

“A participação da comunidade acadêmica na formulação do PDI é definida de acordo com as etapas do seu desenvolvimento: Sensibilização, dirigentes, coordenadores de curso, professores, alunos e funcionários. Elaboração, dirigentes, coordenadores de curso e representantes dos professores, alunos e funcionários. Implantação, diretorias e assessoria. Acompanhamento, diretoria e assessoria. Divulgação de Resultados, comunidade acadêmica, através de seminários”.

Pró-Reitor Administrativo

“Participam do processo de formulação do PDI dirigentes, assessorias, coordenadores de curso e representantes dos professores, alunos e funcionários”.

Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

“Dirigentes, coordenadores de curso e representantes dos professores, alunos e funcionários”.

Diretor do Instituto de Ciências Sociais e Humanas

“Participa das várias etapas da formulação do PDI a comunidade acadêmica, através de representantes do professores, alunos e funcionários”.

Diretor do Instituto de Ciências da Terra e Engenharias

“Há a participação dos dirigentes e da comunidade acadêmica”.

Diretor do Instituto de Educação

“Participam da formulação do PDI da Instituição os seus dirigentes, professores, alunos e funcionários administrativos”.

Análise das respostas da questão 02

Constata-se que existe a participação restrita da comunidade acadêmica, porque em algumas etapas do processo não há a participação ampla, ou seja, apenas representantes dos professores, alunos e funcionários têm acesso garantido.

Questão 03 – Quais foram as etapas desenvolvidas na elaboração do PDI da Instituição?

Reitor

“As etapas foram: definição da missão e visão, dos objetivos, das diretrizes e metas, bem como o cronograma das ações”.

Pró-Reitor Administrativo

“Na elaboração do PDI foram desenvolvidas as seguintes etapas: 1ª etapa - construção da missão e visão e princípios da Instituição, 2ª etapa – definição dos objetivos e indicadores, 3ª etapa – estudos dos cenários, 4ª etapa – análise do ambiente externo e interno e na 5ª etapa – definição das diretrizes”.

Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

“As etapas desenvolvidas na elaboração do PDI foram as de sensibilização, discussão, definição de estratégias e diretrizes e metas”.

Diretor do Instituto de Ciências Sociais e Humanas

“Foram desenvolvidas as seguintes etapas: definição de objetivos e linhas de ação, metas para atingir os objetivos e cronograma de ações”.

Diretor do Instituto de Ciências da Terra e Engenharias

“As etapas foram: definição da missão e negócio da Instituição, objetivos, metas, planos de ação e análise do ambiente interno e externo”.

Diretor do Instituto de Educação

“Etapas: a) definição de perfil da Instituição; b) objetivos e metas; e c) cronograma de ações”.

Análise das respostas da questão 03

Constata-se que os dirigentes, com exceção do Pró-Reitor Administrativo, não têm uma visão clara das etapas desenvolvidas na elaboração do PDI, demonstrando que nem todos têm a compreensão do que seja um processo de planejamento estratégico.

Questão 04 – Como são definidas as estratégias de curto, médio e longo prazos?

Reitor

“As estratégias de curto, médio e longo prazos são definidas através da análise dos cenários externos, identificando as ameaças e oportunidades”.

Pró-Reitor Administrativo

“A definição das estratégias é feita através da necessidade de aproveitar as oportunidades que o mercado oferece, bem como a busca de alternativas para as ameaças que se apresentam”.

Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

“As estratégias de curto, médio e longo prazos são definidas através da análise dos fatores internos e externos que ofereçam oportunidades e tragam ameaças a Instituição”.

Diretor do Instituto de Ciências Sociais e Humanas

“São definidas através da evolução do desempenho da Instituição em um determinado período de tempo”.

Diretor do Instituto de Ciências da Terra e Engenharias

“A definição das estratégias é feita considerando a análise dos fatores de sucesso ou fracasso das metas da Instituição”.

Diretor do Instituto de Educação

“As estratégias de curto, médio e longo prazos são definidas analisando-se as situações que apresentem riscos ou oportunidades para a Instituição”.

Análise das respostas das questões 04

Constata-se nas respostas dos dirigentes que a definição das estratégias de curto, médio e longo prazos é feita através da análise realizada para detectar os fatores internos e externos que apresentam as oportunidades ou tragam ameaças para a Instituição.

Questão 05 – Quais os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da Instituição?

Reitor

“Os pontos fortes são: imagem da Instituição perante a comunidade, solidez econômica e financeira e infraestrutura de qualidade. Os pontos fracos são: deficiência na comunicação interna e externa, excessiva dependência das mensalidades e nível de inadimplência muito elevado. As ameaças são: acirramento da concorrência, instabilidade econômica do país e ingerência excessiva do MEC. As oportunidades são: aproximação com a comunidade, aumento da demanda por novos produtos e serviços e parcerias com outras instituições de ensino da região”.

Pró-Reitor Administrativo

“Em minha opinião, os pontos fortes são: a imagem da Instituição na comunidade, a sólida situação econômica e financeira e localização da unidade central; os pontos fracos são: nível elevado da inadimplência dos alunos, receita oriundas exclusivamente das mensalidades e deficiência da comunicação interna e externa; as ameaças são: crise

financeira que atravessa o país, acirramento da concorrência e baixa demanda de novos alunos; as oportunidades são: financiamentos de órgãos públicos para projetos sociais, parcerias com instituições de ensino e aproximação da Instituição com a comunidade”.

Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

“Pontos fortes: atuação crescente dos cursos de pós-graduação, convênios com outras instituições do Brasil e qualidade do corpo docente da pós-graduação. Pontos fracos: deficiência da comunicação interna e externa, falta de um auditório para a realização de grandes eventos e rigidez estrutural do sistema de controle acadêmico. Ameaças: oferta de cursos de pós-graduação à distância, desencanto dos alunos com a vantagem de ter uma pós-graduação e a crise financeira no Brasil. Oportunidades: inserção da Instituição em programas de extensão e projetos sociais, parcerias com outras instituições e a exigência do mercado de trabalho por profissionais cada vez mais qualificados”.

Diretor do Instituto de Ciências Sociais e Humanas

“Os pontos fortes são: imagem da Instituição, titulação e qualificação dos professores e infra-estrutura das instalações. Os pontos fracos são: comunicação interna e externa, rigidez estrutural do sistema de controle acadêmico e política de relacionamento com os alunos. As ameaças são: qualidade dos egressos do ensino médio, mudanças dos valores morais e a crise financeira que atravessa o Brasil. As oportunidades são: aproximação com a comunidade da região, parcerias com outras instituições de ensino superior e exigência de maior escolaridade para ingresso no mercado de trabalho”.

Diretor do Instituto de Ciências da Terra e Engenharias

“Os pontos fortes são: imagem da Instituição, qualificação dos professores e instalações físicas de qualidade. Os pontos fracos são: comunicação interna e externa e política de relacionamento com os alunos. As ameaças são: qualidade dos egressos do ensino médio, mudanças dos valores morais e a ingerência excessiva do MEC nas questões pedagógicas. As oportunidades são: aproximação com a comunidade da região, parcerias com outras instituições de ensino superior e a autonomia para e expansão dos cursos de graduação”.

Diretor do Instituto de Educação

“Os pontos fortes são: imagem da Instituição, titulação e qualificação dos professores e infraestrutura das instalações. Os pontos fracos são: comunicação interna e externa, rigidez estrutural do sistema de controle acadêmico e política de relacionamento com os alunos. As ameaças são: qualidade dos egressos do ensino médio, mudanças dos valores morais e a fraca demanda de novos alunos para os cursos superiores. As oportunidades são: aproximação com a comunidade da região, parcerias com outras instituições de ensino superior e a exigência de maior escolaridade para ingresso no mercado de trabalho”.

Análise das repostas da questão 05

Constata-se que os dirigentes destacam como ponto forte a imagem da Instituição perante a comunidade e como ponto fraco a deficiência da comunicação interna e externa da Instituição. Em relação às ameaças, cada um as enxerga de uma forma que tenham maiores influências em suas respectivas áreas de atuação. Já, em relação às oportunidades eles concordam que as parcerias com outras instituições de ensino superior trariam benefícios de crescimento para a Instituição.

Questão 06 – Qual o maior problema enfrentado pela Instituição e o que a direção tem feito para solucionar este problema?

Reitor

“São inúmeros os problemas enfrentados atualmente, mas o maior deles é a baixa demanda de alunos ingressantes no ensino superior particular. Para enfrentar esse problema a Instituição tem adotado algumas providências, entre elas destacamos: redução dos valores das mensalidades, convênios com prefeituras, associações de classe, entidades e empresas, viabilizando descontos para seus funcionários e dependentes, adesão ao FIES e PROUNI e a realização do processo seletivo antes das demais instituições da região”.

Pró-Reitor Administrativo

“O maior problema, em minha opinião, é o baixo poder aquisitivo dos estudantes, acarretando um nível de inadimplência muito alto e gerando uma taxa de evasão muito grande. Para solucionar tal situação, adotamos um amplo sistema de negociação das

mensalidades, bem como realizamos um acompanhamento permanente da situação dos alunos com problemas financeiros, para evitar uma possível evasão”.

Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

Na área da pós-graduação, o maior problema enfrentado é a entrada de novos concorrentes, principalmente na educação à distância. A Instituição tem adotado, em primeiro lugar, buscar parcerias com instituições que dominam a tecnologia da educação à distância e, em segundo lugar, está desenvolvendo a sua plataforma própria para poder oferecer cursos na modalidade à distância.

Diretor do Instituto de Ciências Sociais e Humanas

“Em minha opinião, o maior problema enfrentado pela Instituição é a baixa qualidade dos egressos do ensino médio, acarretando em muitos casos o abandono precoce do curso escolhido, pois estes não conseguem progredir em seus estudos. Para solucionar o problema, a Instituição tem realizado cursos de nivelamento nas disciplinas que esses alunos encontram maior dificuldade de acompanhamento”.

Diretor do Instituto de Ciências da Terra e Engenharias

“O maior problema, em minha opinião, é a falta de encantamento dos alunos com o curso escolhido, o que tem gerado uma evasão muito grande nos cursos da Instituição. Para solucionar tal situação, a Instituição tem realizado diversas palestras nas escolas de ensino médio da região, dando enfoque sobre o perfil de cada curso e respectiva profissão”.

Diretor do Instituto de Educação

“Em minha opinião, o maior problema enfrentado pela Instituição é a baixa qualidade dos egressos do ensino médio, acarretando em muitos casos o abandono precoce do curso escolhido, pois não conseguem progredir em seus estudos. Para solucionar o problema, a Instituição tem realizado cursos de nivelamento nas disciplinas que esses alunos encontram maior dificuldade de acompanhamento”.

Análise das respostas da questão 06

Constata-se nas respostas dos dirigentes que os problemas enfrentados pela Instituição estão ligados aos seguintes fatores: crescentes índices de inadimplência, altas taxas de evasão dos alunos matriculados, a baixa demanda de candidatos nos processos

seletivos, o crescimento da concorrência predatória, a concorrência imposta pelos novos modelos de educação e a baixa qualidade dos alunos egressos do ensino médio. Quanto às providências que estão sendo tomadas pelos dirigentes, de um modo geral, ficou demonstrado a preocupação com as questões econômico-financeiras e as relativas à qualidade do ensino oferecido à comunidade da região em que ela atua.

Questão 07 – Quais são os fatores de sucesso da Instituição?

Reitor

“Os fatores de sucesso da Instituição estão centrados nos seguintes fatores: credibilidade e boa imagem junto à comunidade da região, política de preços das mensalidades acessíveis a todos os segmentos da sociedade, o reconhecimento e a avaliação positiva dos seus cursos pelo MEC”.

Pró-Reitor Administrativo

“Em minha opinião, além da credibilidade da Instituição junto à comunidade, outro fator que é fundamental para o sucesso da Instituição é a sua situação econômico-financeira, que tem possibilitado manter os investimentos necessários para o cumprimento dos seus objetivos”.

Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

“Os fatores de sucesso da Instituição são: a credibilidade junto à comunidade e o reconhecimento e avaliação positiva junto ao MEC e a qualidade do corpo docente envolvido com os cursos de pós-graduação da Instituição”.

Diretor do Instituto de Ciências Sociais e Humanas

“Os fatores de sucesso da Instituição são: a credibilidade junto à comunidade, o reconhecimento e avaliação positiva junto ao MEC e a titulação e qualificação do corpo docente da Instituição”.

Diretor do Instituto de Ciências da Terra e Engenharias

“Os fatores de sucesso da Instituição são: a credibilidade junto à comunidade, o reconhecimento e avaliação positiva junto ao MEC e a titulação e qualificação do corpo docente da Instituição”.

Diretor do Instituto de Educação

“Os fatores de sucesso da Instituição são: a credibilidade junto à comunidade, o reconhecimento e avaliação positiva junto ao MEC e a titulação e qualificação do corpo docente da Instituição”.

Análise das respostas da questão 07

Constata-se que para os dirigentes os fatores de sucesso estão centrados na sua credibilidade e boa imagem junto à comunidade, conquistados nos seus 41 anos de bons serviços educacionais prestados à comunidade da região onde atua.

Quanto às questões propriamente formuladas, os resultados do Corpo Docente e Corpo Discente são analisados a seguir:

Questão 01: Você tem conhecimento do que seja um Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Quadro 5 – Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes

CURSOS	DOCENTES				DISCENTES			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Administração	04	66,66	02	33,34	15	9,15	149	90,85
Arquitetura e Urbanismo	07	87,50	01	12,50	30	52,63	27	47,37
C. Biológicas (Bacharelado)	03	74,00	01	25,00	04	44,45	05	55,55
C. Biológicas (Licenciatura)	05	83,33	01	16,67	08	9,09	80	90,91
Ciências Contábeis	04	80,00	01	20,00	03	10,71	25	89,29
Comunicação Social	04	100,00	00	00,00	10	58,82	07	41,18
Direito	12	100,00	00	00,00	41	24,12	129	75,88
Economia	04	100,00	00	00,00	03	37,50	05	62,50
História	05	100,00	00	00,00	07	15,22	39	84,78
Geografia	04	100,00	00	00,00	05	18,52	22	81,48
Letras	05	83,33	01	16,67	16	29,63	38	70,37
Licenciatura de Computação	03	60,00	02	40,00	05	27,78	13	72,22
Matemática	03	75,00	01	25,00	10	27,03	27	72,97
Pedagogia	06	100,00	00	00,00	09	17,31	43	82,69
Serviço Social	04	80,00	01	20,00	00	00,00	24	100,00
Sistemas de Informação	01	20,00	04	80,00	00	00,00	18	100,00
Tecnológicos	19	70,37	08	29,63	30	18,07	136	81,93
Totais	93	80,17	23	19,83	196	19,94	787	80,06

Em síntese, constata-se que 80,17% dos docentes afirmam que conhecem o que seja um Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, o que representa um fator positivo na discussão da abordagem desse trabalho, com destaque para os cursos de Comunicação Social, Direito, Economia, História e Geografia que registram 100,00% de respostas positivas. No sentido inverso, apenas o curso de Sistemas de Informação destaca-se dos demais, pois registra um percentual de 80,00% de professores que afirmam não conhecer o que seja um PDI. Quanto aos discentes, constata-se que a minoria, 19,94%, afirma que conhece o que seja um PDI, o que representa um fator preocupante em relação à participação dos alunos na etapa de sensibilização do processo de construção do PDI como modelo de planejamento estratégico da Instituição. Destacam-se os cursos de Arquitetura e Urbanismo, com 52,63%, e o de Comunicação Social, com 58,82% de respostas positivas e, negativamente, os cursos de Serviço Social e Sistemas de Informação, com 100,00% de alunos que responderam que não conhecem o que seja um PDI.

TESTE DO QUI-QUADRADO DA QUESTÃO 01

Questão 1	DOCENTES		DISCENTES		
	Observado	Esperado	Observado	Esperado	Total
Sim	93	30,50	196	258,50	289
Não	23	85,50	787	724,50	810
Total	116	116	983	983	1099

$$p = 93 + 196 / 116 + 983 = 289 / 1099 = 0,2630 \text{ (sim)}$$

$$p = 23 + 787 / 116 + 983 = 810 / 1099 = 0,7370 \text{ (não)}$$

Hipótese H_0 $X^2 \leq X^2_c$ (não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato da independência das variáveis. Neste caso, aceita-se a hipótese da não-associação)

Hipótese H_1 $X^2 > X^2_c$ (rejeita-se a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato de as frequências observadas e esperadas serem discrepantes, com um risco igual a alfa. Neste caso, aceita-se a hipótese da dependência das variáveis com presença de associação).

$$\text{sim/docente } p = 0,2630 \quad n_1 = 116 \quad \text{então } f_e = 30,50$$

$$\text{sim/discente } p = 0,2630 \quad n_2 = 983 \quad \text{então } f_e = 258,50$$

$$\text{não/docente } p = 1 - 0,2630 = 0,737 \quad n_1 = 116 \quad \text{então } f_e = 85,50$$

$$\text{não/discente } p = 1 - 0,2630 = 0,737 \quad n_2 = 983 \quad \text{então } f_e = 724,50$$

f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
93	30,50	62,50	3905,738	128,04
196	258,50	-62,50	3910,738	15,11
23	85,50	-62,50	3905,738	45,68
787	724,50	62,50	3910,738	5,39
				194,22

Grau de liberdade: $(L - 1) \times (C - 1) = 2 - 1 \times 2 - 1 = 1$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

- Uma vez que a estatística calculada do teste X^2 de 194,22 excede o valor crítico (3,841), a hipótese nula é aceita e a independência das variáveis existe.

Questão 02: Há participação dos professores/alunos da IES na formulação das propostas do PDI?

Quadro 6 - Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto à participação das propostas do PDI.

CURSOS	DOCENTES				DISCENTES			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Administração	02	33,33	04	66,67	25	15,24	139	84,76
Arquitetura e Urbanismo	03	37,50	05	62,50	11	19,30	46	80,70
C. Biológicas (Bacharelado)	01	25,00	03	75,00	01	11,11	08	88,89
C. Biológicas (Licenciatura)	02	33,33	04	66,67	13	14,77	75	85,23
Ciências Contábeis	02	40,00	03	60,00	05	17,86	23	82,14
Comunicação Social	03	75,00	01	25,00	06	35,29	11	64,70
Direito	08	66,67	04	33,33	17	10,00	153	90,00
Economia	04	100,00	00	00,00	02	25,00	06	75,00
História	04	80,00	01	20,00	11	23,91	35	76,09
Geografia	02	50,00	02	50,00	03	11,11	24	88,89
Letras	03	50,00	03	50,00	08	14,81	46	85,19
Licenciatura de Computação	01	20,00	04	80,00	05	27,78	13	72,22
Matemática	01	25,00	03	75,00	10	27,03	27	72,97
Pedagogia	04	66,67	02	33,33	06	11,54	46	88,46
Serviço Social	02	40,00	03	60,00	01	4,17	23	95,83
Sistemas de Informação	01	20,00	04	80,00	02	11,11	16	88,89
Tecnológicos	09	33,33	18	66,67	28	16,87	138	83,13
Totais	52	44,83	64	55,17	154	15,67	829	84,33

Em síntese, constata-se pelas respostas apresentadas que só 44,83% dos docentes indicam que há participação dos docentes na formulação das propostas do PDI, o que demonstra que não há abertura para a participação efetiva dos professores no processo. Destaque positivo para o curso de Direito, com 100% de respostas afirmativas e negativas para os cursos de licenciatura de computação e sistemas de informação, com 80,00% de respostas negativas. Quanto aos discentes, a representatividade das respostas negativas ficou em 84,33%, demonstrando que não há abertura para a participação deles no processo de formulação das propostas do PDI.

TESTE DO QUI-QUADRADO DA QUESTÃO 02

Questão 2	DOCENTES		DISCENTES		Total
	Observado	Esperado	Observado	Esperado	
Sim	52	21,74	154	184,26	206
Não	64	94,26	829	798,74	893
Total	116	116	983	983	1099

$$p = 52+154 / 116+983 = 206/1099 = 0,1874 \text{ (sim)}$$

$$p = 64+829 / 116+983 = 893/1099 = 0,8126 \text{ (não)}$$

Hipótese H_0 $X^2 \leq X^2_c$ (não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato da independência das variáveis. Neste caso, aceita-se a hipótese da não-associação)

Hipótese H_1 $X^2 > X^2_c$ (rejeita-se a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato de as frequências observadas e esperadas serem discrepantes, com um risco igual a alfa. Neste caso, aceita-se a hipótese da dependência das variáveis com presença de associação).

$$\text{sim/docente } p = 0,1874 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 21,74$$

$$\text{sim/discente } p = 0,1874 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 184,26$$

$$\text{não/docente } p = 1 - 0,1874 = 0,8126 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 94,26$$

$$\text{não/discente } p = 1 - 0,1874 = 0,8126 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 798,74$$

f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
52	21,74	30,26	915,462	42,10
154	184,26	-30,26	915,462	4,97
64	94,26	-30,26	915,462	9,71
829	798,74	30,26	915,462	1,15
				57,93

$$\text{Grau de liberdade: } (L - 1) \times (C - 1) = 2 - 1 \times 2 - 1 = 1$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

- Uma vez que a estatística calculada do teste X^2 de 57,93 excede o valor crítico (3,841), a hipótese nula é aceita e a independência das variáveis existe.

Questão 03: Você, como professor/aluno, já participou de reuniões e/ou seminários em que são elaboradas as propostas relacionadas ao planejamento, formulação dos objetivos, metas, identificação de cenários e construção do futuro da IES para os próximos 5 anos?

Quadro 7 – Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto à participação de reuniões e seminários da IES.

CURSOS	DOCENTES				DISCENTES			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Administração	02	33,33	04	66,67	25	15,24	139	84,76
Arquitetura e Urbanismo	03	37,50	05	62,50	11	19,30	46	80,70
C. Biológicas (Bacharelado)	00	00,00	04	100,00	01	11,11	08	88,89
C. Biológicas (Licenciatura)	05	83,33	01	16,67	13	14,77	75	85,23
Ciências Contábeis	02	40,00	03	60,00	05	17,86	23	82,14
Comunicação Social	04	100,00	00	00,00	06	35,29	11	64,70
Direito	12	100,00	00	00,00	17	10,00	153	90,00
Economia	04	100,00	00	00,00	02	25,00	06	75,00
História	05	100,00	00	00,00	11	23,91	35	76,09
Geografia	04	100,00	00	00,00	03	11,11	24	88,89
Letras	04	66,66	02	33,34	08	14,81	46	85,19
Licenciatura de Computação	03	60,00	02	40,00	05	27,78	13	72,22
Matemática	01	25,00	03	75,00	10	27,03	27	72,97
Pedagogia	02	33,33	04	66,67	06	11,54	46	88,46
Serviço Social	02	40,00	03	60,00	01	4,17	23	95,83
Sistemas de Informação	01	20,00	04	80,00	02	11,11	16	88,89
Tecnológicos	15	55,55	12	44,45	28	16,87	138	83,13
Totais	69	59,48	47	40,52	154	15,67	829	84,33

Em síntese, constata-se que 59,48% dos docentes já participaram de reuniões e/ou seminários em que são elaboradas as propostas relacionadas ao planejamento, formulação dos objetivos, metas, identificação de cenários e construção do futuro da Instituição para os próximos 5 anos, demonstrando o interesse dos professores na participação do processo de planejamento estratégico. Destaque para os cursos de Comunicação Social, Direito, Economia, História e Geografia, que registram 100,00% de respostas positivas. Quanto aos discentes, a situação repete o registrado na questão anterior, em que 84,33% dos discentes responderam negativamente, demonstrando que não há abertura para que os alunos se envolvam no processo do planejamento estratégico.

TESTE DO QUI-QUADRADO DA QUESTÃO 03

Questão 3	DOCENTES		DISCENTES		Total
	Observado	Esperado	Observado	Esperado	
Sim	69	23,54	154	199,46	223
Não	47	92,46	829	783,54	876
Total	116	116	983	983	1099

$$p = 69+154 / 116+983 = 223/1099 = 0,2029 \text{ (sim)}$$

$$p = 47+829 / 116+983 = 876/1099 = 0,7971 \text{ (não)}$$

Hipótese H_0 $X^2 \leq X^2_c$ (não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato da independência das variáveis. Neste caso, aceita-se a hipótese da não-associação)

Hipótese H_1 $X^2 > X^2_c$ (rejeita-se a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato de as frequências observadas e esperadas serem discrepantes, com um risco igual a alfa. Neste caso, aceita-se a hipótese da dependência das variáveis com presença de associação).

$$\text{sim/docente } p = 0,1874 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 21,74$$

$$\text{sim/discente } p = 0,1874 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 184,26$$

$$\text{não/docente } p = 1 - 0,1874 = 0,7971 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 94,26$$

$$\text{não/discente } p = 1 - 0,1874 = 0,7971 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 798,74$$

f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
69	23,54	45,46	2066,815	87,81
154	199,46	-45,46	2066,815	10,36
47	94,26	-45,46	2066,815	22,35
829	783,54	45,46	2066,815	2,64
				123,16

Grau de liberdade: $(L - 1) \times (C - 1) = 2 - 1 \times 2 - 1 = 1$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

- Uma vez que a estatística calculada do teste X^2 de 123,16 excede o valor crítico (3,841), a hipótese nula é aceita e a independência das variáveis existe.

Questão 04: Você, como professor/aluno, está sempre informado sobre os projetos e ações inseridas no PDI, do qual fazem parte as estratégias da IES?

Quadro 8 – Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto à informação sobre projetos inseridos no PDI.

CURSOS	DOCENTES				DISCENTES			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Administração	01	16,67	05	83,33	25	15,24	139	84,76
Arquitetura e Urbanismo	05	62,50	03	37,50	11	19,30	46	80,70
C. Biológicas (Bacharelado)	01	25,00	03	75,00	01	11,11	08	88,89
C. Biológicas (Licenciatura)	04	66,67	02	33,33	13	14,77	75	85,23
Ciências Contábeis	02	40,00	03	60,00	05	17,86	23	82,14
Comunicação Social	03	75,00	01	25,00	06	35,29	11	64,70
Direito	09	75,00	03	25,00	17	10,00	153	90,00
Economia	01	25,00	03	75,00	02	25,00	06	75,00
História	02	40,00	03	60,00	11	23,91	35	76,09
Geografia	02	50,00	02	50,00	03	11,11	24	88,89
Letras	03	50,00	03	50,00	08	14,81	46	85,19
Licenciatura de Computação	01	20,00	04	80,00	05	27,78	13	72,22
Matemática	01	25,00	03	75,00	10	27,03	27	72,97
Pedagogia	04	66,67	02	33,33	06	11,54	46	88,46
Serviço Social	02	40,00	03	60,00	01	4,17	23	95,83
Sistemas de Informação	01	20,00	04	80,00	02	11,11	16	88,89
Tecnológicos	06	22,22	21	77,78	28	16,87	138	83,13
Totais	48	41,38	68	58,62	154	15,67	829	84,33

Em síntese, constata-se que apenas 41,38% dos docentes estão sempre informados sobre os projetos e ações inseridas no PDI, demonstrando a falta de divulgação do processo de elaboração do PDI da Instituição. Quanto aos discentes, novamente o percentual de 84,33% de respostas negativas, demonstra que não há abertura para participação deles no processo do planejamento estratégico.

TESTE DO QUI-QUADRADO DA QUESTÃO 04

Questão 4	DOCENTES		DISCENTES		
	Observado	Esperado	Observado	Esperado	Total
Sim	48	21,32	154	180,68	202
Não	68	94,68	829	802,32	897
Total	116	116	983	983	1099

$$p = 48+154 / 116+983 = 202/1099 = 0,1838 \text{ (sim)}$$

$$p = 68+829 / 116+983 = 887/1099 = 0,8162 \text{ (não)}$$

Hipótese $H_0 X^2 \leq X^2_c$ (não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato da independência das variáveis. Neste caso, aceita-se a hipótese da não-associação)

Hipótese $H_1 X^2 > X^2_c$ (rejeita-se a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato de as frequências observadas e esperadas serem discrepantes, com um risco igual a alfa. Neste caso, aceita-se a hipótese da dependência das variáveis com presença de associação).

$$\text{sim/docente } p = 0,1838 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 21,32$$

$$\text{sim/discente } p = 0,1838 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 180,68$$

$$\text{não/docente } p = 1 - 0,1838 = 0,8162 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 94,68$$

$$\text{não/discente } p = 1 - 0,1838 = 0,8162 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 802,32$$

f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
48	21,32	26,68	711,758	33,38
154	180,68	-26,68	711,758	3,94
68	94,68	-26,68	711,758	7,52
829	802,32	26,68	711,758	0,89
				45,73

$$\text{Grau de liberdade: } (L - 1) \times (C - 1) = 2 - 1 \times 2 - 1 = 1$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

- Uma vez que a estatística calculada do teste X^2 de 45,73 excede o valor crítico (3,841), a hipótese nula é aceita e a independência das variáveis existe.

Questão 05: Há abertura para que se promova uma análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, das ameaças e das oportunidades da IES?

Quadro 9 – Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto à abertura para análise dos ambientes internos e externos da IES.

CURSOS	DOCENTES				DISCENTES			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Administração	02	33,33	04	66,67	25	15,24	139	84,76
Arquitetura e Urbanismo	06	75,00	02	25,00	11	19,30	46	80,70
C. Biológicas (Bacharelado)	02	50,00	02	50,00	00	00,00	09	100,00
C. Biológicas (Licenciatura)	04	66,67	02	33,33	13	14,77	75	85,23
Ciências Contábeis	02	40,00	03	60,00	05	17,86	23	82,14
Comunicação Social	03	100,00	00	00,00	06	35,29	11	64,70
Direito	10	83,33	02	16,67	17	10,00	153	90,00
Economia	02	50,00	02	50,00	02	25,00	06	75,00
História	04	80,00	01	20,00	11	23,91	35	76,09
Geografia	04	100,00	00	00,00	03	11,11	24	88,89
Letras	05	83,33	01	16,67	08	14,81	46	85,19
Licenciatura de Computação	02	40,00	03	60,00	05	27,78	13	72,22
Matemática	03	75,00	01	25,00	10	27,03	27	72,97
Pedagogia	05	83,33	01	16,67	06	11,54	46	88,46
Serviço Social	02	40,00	03	60,00	01	4,17	23	95,83
Sistemas de Informação	02	40,00	03	60,00	02	11,11	16	88,89
Tecnológicos	12	44,44	15	55,56	28	16,87	138	83,13
Totais	71	61,21	45	38,79	153	15,67	830	84,33

Em síntese, constata-se que 61,21% dos docentes responderam positivamente sobre a abertura dada pela IES na análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, das ameaças e das oportunidades na ocasião da elaboração da matriz SWOT, demonstrando que existe a participação de parte dos professores no processo de elaboração do planejamento estratégico da Instituição. Quanto aos Discentes, repetiu-se o percentual de 84,43% de respostas negativas, isto demonstra que não há abertura da IES para a participação dos discentes na análise da matriz SWOT.

TESTE DO QUI-QUADRADO DA QUESTÃO 05

Questão 5	DOCENTES		DISCENTES		
	Observado	Esperado	Observado	Esperado	Total
Sim	71	23,64	153	200,36	224
Não	45	92,36	830	782,64	875
Total	116	116	983	983	1099

$$p = 71+153 / 116+983 = 224/1099 = 0,2038 \text{ (sim)}$$

$$p = 45+830 / 116+983 = 875/1099 = 0,7962 \text{ (não)}$$

Hipótese H_0 $X^2 \leq X^2_c$ (não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato da independência das variáveis. Neste caso, aceita-se a hipótese da não-associação)

Hipótese H_1 $X^2 > X^2_c$ (rejeita-se a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato de as frequências observadas e esperadas serem discrepantes, com um risco igual a alfa. Neste caso, aceita-se a hipótese da dependência das variáveis com presença de associação).

$$\text{sim/docente } p = 0,2038 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 23,64$$

$$\text{sim/discente } p = 0,2038 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 200,36$$

$$\text{não/docente } p = 1 - 0,2038 = 0,7962 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 92,36$$

$$\text{não/discente } p = 1 - 0,2038 = 0,7962 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 782,64$$

f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
71	23,64	47,36	2242,656	94,85
153	200,36	-47,36	2242,656	11,19
45	92,36	-47,36	2242,656	24,28
830	782,64	47,36	2242,656	2,87
				133,20

$$\text{Grau de liberdade: } (L - 1) \times (C - 1) = 2 - 1 \times 2 - 1 = 1$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

- Uma vez que a estatística calculada do teste X^2 de 133,20 excede o valor crítico (3,841), a hipótese nula é aceita e a independência das variáveis existe.

Questão 06: Você conhece os pontos fortes (potencialidades) que são considerados a razão de sucesso da IES?

Quadro 10 – Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto às potencialidades para o sucesso da IES.

CURSOS	DOCENTES				DISCENTES			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Administração	02	33,33	04	66,67	20	12,20	144	87,80
Arquitetura e Urbanismo	07	87,50	01	12,50	20	35,09	37	64,91
C. Biológicas (Bacharelado)	03	75,00	01	25,00	04	44,44	05	55,56
C. Biológicas (Licenciatura)	05	83,33	01	16,67	06	6,82	82	93,18
Ciências Contábeis	03	60,00	02	40,00	02	7,14	26	92,86
Comunicação Social	03	75,00	01	25,00	04	23,53	13	76,47
Direito	10	83,33	02	16,67	17	10,00	153	90,00
Economia	04	100,00	00	00,00	02	25,00	06	75,00
História	04	80,00	01	20,00	08	17,39	38	82,61
Geografia	03	75,00	01	25,00	08	29,63	19	70,37
Letras	04	66,67	02	33,33	10	18,52	44	81,48
Licenciatura de Computação	02	40,00	03	60,00	09	50,00	09	50,00
Matemática	03	75,00	01	25,00	05	13,51	32	86,49
Pedagogia	05	83,33	01	16,67	11	21,15	41	78,85
Serviço Social	02	40,00	03	60,00	01	4,17	23	95,83
Sistemas de Informação	01	20,00	04	80,00	02	11,11	16	88,89
Tecnológicos	12	44,44	15	55,56	20	12,05	146	87,95
Totais	73	62,93	43	37,07	149	15,16	834	84,84

Em síntese, constata-se que 62,93% dos docentes conhecem os pontos fortes (potencialidades) da Instituição, demonstrando que esses pontos fortes estão bem definidos para a maioria do corpo docente. Quanto aos discentes, as respostas negativas

registraram 84,84% dos alunos respondentes, demonstrando, mais uma vez, o não envolvimento deles no processo de elaboração do PDI.

TESTE DO QUI-QUADRADO DA QUESTÃO 06

Questão 6	DOCENTES		DISCENTES		Total
	Observado	Esperado	Observado	Esperado	
Sim	73	23,43	149	198,57	222
Não	43	92,57	834	784,43	877
Total	116	116	983	983	1099

$$p = 73+149/116+983 = 222/1099 = 0,2020 \text{ (sim)}$$

$$p = 43+834/116+983 = 877/1099 = 0,7980 \text{ (não)}$$

Hipótese H_0 $X^2 \leq X^2_c$ (não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato da independência das variáveis. Neste caso, aceita-se a hipótese da não-associação)

Hipótese H_1 $X^2 > X^2_c$ (rejeita-se a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato de as frequências observadas e esperadas serem discrepantes, com um risco igual a alfa. Neste caso, aceita-se a hipótese da dependência das variáveis com presença de associação.

$$\text{sim/docente } p = 0,2020 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 23,43$$

$$\text{sim/discente } p = 0,2020 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 198,57$$

$$\text{não/docente } p = 1 - 0,2020 = 0,7980 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 92,57$$

$$\text{não/discente } p = 1 - 0,2020 = 0,7980 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 784,43$$

f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
73	23,43	49,57	2456,966	104,85
149	198,57	-49,57	2456,966	12,37
43	92,57	-49,57	2456,966	26,54
834	784,43	49,57	2456,966	3,13
				146,90

$$\text{Grau de liberdade: } (L - 1) \times (C - 1) = 2 - 1 \times 2 - 1 = 1$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

- Uma vez que a estatística calculada do teste X^2 de 146,90 excede o valor crítico (3,841), a hipótese nula é aceita e a independência das variáveis existe.

Questão 07: Você conhece os pontos fracos (fragilidades) que são considerados a razão do possível fracasso da IES?

Quadro 11 - Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto à fragilidade da IES.

CURSOS	DOCENTES				DISCENTES			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Administração	02	33,33	04	66,67	20	12,20	144	87,80
Arquitetura e Urbanismo	06	75,00	02	25,00	20	35,09	37	64,91
C. Biológicas (Bacharelado)	03	75,00	01	25,00	04	44,44	05	55,56
C. Biológicas (Licenciatura)	05	83,33	01	16,67	07	7,95	81	92,05
Ciências Contábeis	03	60,00	02	40,00	02	7,14	26	92,86
Comunicação Social	03	75,00	01	25,00	04	23,53	13	76,47
Direito	10	83,33	02	16,67	17	10,00	153	90,00
Economia	04	100,00	00	00,00	02	25,00	06	75,00
História	03	60,00	02	40,00	08	17,39	38	82,61
Geografia	03	75,00	01	25,00	08	29,63	19	70,37
Letras	04	66,67	02	33,33	09	16,67	45	83,33
Licenciatura de Computação	02	40,00	03	60,00	09	50,00	09	50,00
Matemática	03	75,00	01	25,00	05	13,51	32	86,49
Pedagogia	05	83,33	01	16,67	11	21,15	41	78,85
Serviço Social	02	40,00	03	60,00	01	4,17	23	95,83
Sistemas de Informação	01	20,00	04	80,00	02	11,11	16	88,89
Tecnológicos	12	44,44	15	55,56	20	12,05	146	87,95
Totais	71	61,21	45	38,79	149	15,16	834	84,84

Em síntese, constata-se que 61,21% dos docentes conhecem os pontos fracos (fraquezas) da Instituição, demonstrando que esses pontos fracos estão bem definidos para a maioria do corpo docente. Quanto aos discentes, as respostas negativas registraram 84,84% dos alunos respondentes, demonstrando, mais uma vez, o não envolvimento deles no processo de elaboração do PDI.

TESTE DO QUI-QUADRADO DA QUESTÃO 07

	DOCENTES		DISCENTES		
Questão 7	Observado	Esperado	Observado	Esperado	Total
Sim	71	23,22	149	196,78	220
Não	45	92,78	834	786,22	879
Total	116	116	983	983	1099

$$p = 71+149/116+983 = 220/1099 = 0,2002 \text{ (sim)}$$

$$p = 45+834/116+983 = 879/1099 = 0,7988 \text{ (não)}$$

Hipótese H_0 $X^2 \leq X^2_c$ (não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato da independência das variáveis. Neste caso, aceita-se a hipótese da não-associação)

Hipótese H_1 $X^2 > X^2_c$ (rejeita-se a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato de as frequências observadas e esperadas serem discrepantes, com um risco igual a alfa. Neste caso, aceita-se a hipótese da dependência das variáveis com presença de associação).

$$\text{sim/docente } p = 0,2002 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 23,22$$

$$\text{sim/discente } p = 0,2002 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 196,78$$

$$\text{não/docente } p = 1 - 0,2002 = 0,7988 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 92,78$$

$$\text{não/discente } p = 1 - 0,2002 = 0,7988 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 786,22$$

f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
71	23,22	47,78	2282,822	98,31
149	196,78	-47,78	2282,822	11,60
45	92,78	-47,78	2282,822	24,60
834	786,22	47,78	2282,822	2,90
				137,42

$$\text{Grau de liberdade: } (L - 1) \times (C - 1) = 2 - 1 \times 2 - 1 = 1$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

- Uma vez que a estatística calculada do teste X^2 de 137,42 excede o valor crítico (3,841), a hipótese nula é aceita e a independência das variáveis existe.

Questão 08: Você conhece as ameaças, advindas do ambiente externo e interno, que podem impor a IES uma reavaliação das suas estratégias?

Quadro 12 – Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto às ameaças do ambientes interno e externo da IES.

CURSOS	DOCENTES				DISCENTES			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Administração	02	33,33	04	66,67	20	12,20	144	87,80
Arquitetura e Urbanismo	06	75,00	02	25,00	20	35,09	37	64,91
C. Biológicas (Bacharelado)	03	75,00	01	25,00	04	44,44	05	55,56
C. Biológicas (Licenciatura)	04	66,67	02	33,33	07	7,95	81	92,05
Ciências Contábeis	03	60,00	02	40,00	02	7,14	26	92,86
Comunicação Social	03	75,00	01	25,00	06	35,29	11	64,71
Direito	10	83,33	02	16,67	17	10,00	153	90,00
Economia	04	100,00	00	00,00	01	12,25	07	87,50
História	03	60,00	02	40,00	08	17,39	38	82,61
Geografia	03	75,00	01	50,00	05	18,52	22	81,48
Letras	04	66,67	04	33,33	05	9,26	49	90,74
Licenciatura de Computação	02	40,00	03	60,00	07	38,89	11	61,11
Matemática	03	75,00	01	25,00	07	18,92	30	81,08
Pedagogia	05	83,33	01	16,67	11	21,15	41	78,85
Serviço Social	02	40,00	03	60,00	01	4,17	23	95,83
Sistemas de Informação	01	20,00	04	80,00	02	11,11	16	88,89
Tecnológicos	12	44,44	15	55,56	20	12,05	146	87,95
Totais	70	60,34	46	39,66	143	14,55	840	85,45

Em síntese, constata-se que 60,34% dos professores conhecem as ameaças advindas do ambiente interno e externo da IES e conseqüentemente percebem que essas ameaças podem impor às IES uma reavaliação das suas estratégias. Conclui-se que os discentes (85,45) não conhecem as ameaças advindas do ambiente interno e externo da IES e, conseqüentemente, não percebem que as ameaças podem impor às IES uma reavaliação das suas estratégias.

TESTE DO QUI-QUADRADO DA QUESTÃO 08

Questão 8	DOCENTES		DISCENTES		Total
	Observado	Esperado	Observado	Esperado	
Sim	70	22,48	143	190,52	213
Não	46	93,52	840	792,48	886
Total	116	116	983	983	1099

$$p = 70+143/116+983 = 213/1099 = 0,1938 \text{ (sim)}$$

$$p = 46+840/116+983 = 886/1099 = 0,8062 \text{ (não)}$$

Hipótese H_0 $X^2 \leq X^2_c$ (não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato da independência das variáveis. Neste caso, aceita-se a hipótese da não-associação)

Hipótese H_1 $X^2 > X^2_c$ (rejeita-se a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato de as frequências observadas e esperadas serem discrepantes, com um risco igual a alfa. Neste caso, aceita-se a hipótese da dependência das variáveis com presença de associação).

$$\text{sim/docente } p = 0,1938 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 22,48$$

$$\text{sim/discente } p = 0,1938 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 190,52$$

$$\text{não/docente } p = 1 - 0,1938 = 0,8062 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 93,52$$

$$\text{não/discente } p = 1 - 0,1938 = 0,8062 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 792,48$$

f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
70	22,48	47,52	2257,936	100,43
143	190,52	-47,52	2257,936	11,85
46	93,52	-47,52	2257,936	24,14
840	792,48	47,52	2257,936	2,85
				139,28

$$\text{Grau de liberdade: } (L - 1) \times (C - 1) = 2 - 1 \times 2 - 1 = 1$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

- Uma vez que a estatística calculada do teste X^2 de 139,28 excede o valor crítico (3,841), a hipótese nula é aceita e a independência das variáveis existe.

Questão 09: O processo decisório na IES é descentralizado e participativo?

Quadro 13 – Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto ao processo decisório da IES.

CURSOS	DOCENTES				DISCENTES			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Administração	00	00,00	06	100,00	14	8,54	150	91,46
Arquitetura e Urbanismo	02	25,00	06	75,00	10	17,54	47	82,46
C. Biológicas (Bacharelado)	00	00,00	04	100,00	04	44,44	05	55,56
C. Biológicas (Licenciatura)	02	33,33	04	66,67	07	7,95	81	92,05
Ciências Contábeis	02	40,00	03	60,00	02	7,14	26	92,86
Comunicação Social	04	100,00	00	00,00	13	76,47	04	23,53
Direito	07	58,33	05	41,67	09	5,30	161	94,70
Economia	01	25,00	03	75,00	01	12,50	07	87,50
História	02	40,00	03	60,00	13	28,26	33	71,74
Geografia	02	50,00	02	50,00	05	18,52	22	81,48
Letras	02	33,33	04	66,67	04	7,41	50	92,59
Licenciatura de Computação	02	40,00	03	60,00	03	16,67	15	83,33
Matemática	01	25,00	03	75,00	07	18,92	30	81,08
Pedagogia	00	00,00	06	100,00	09	17,31	43	82,69
Serviço Social	01	20,00	04	80,00	01	4,17	23	95,83
Sistemas de Informação	01	20,00	04	80,00	04	22,22	14	77,78
Tecnológicos	10	37,04	17	62,96	20	12,05	146	87,95
Totais	39	33,62	77	66,38	126	12,82	857	87,18

Em síntese, constata-se que 68,38% dos docentes e 87,18% dos discentes consideram que o processo decisório da Instituição é centralizado e não participativo, demonstrando que a gestão da Instituição está centrada no modelo tradicional, em que a decisão é tomada pela mantenedora através da sua diretoria, ficando os demais níveis hierárquicos praticamente como executores das decisões.

TESTE DO QUI-QUADRADO DA QUESTÃO 09

	DOCENTES		DISCENTES		
Questão 9	Observado	Esperado	Observado	Esperado	Total
Sim	39	17,42	126	147,58	165
Não	77	98,58	857	835,42	934
Total	116	116	983	983	1099

$$p = 39+126/116+983 = 165/1099 = 0,1501 \text{ (sim)}$$

$$p = 77+857/116+983 = 934/1099 = 0,8499 \text{ (não)}$$

Hipótese H_0 $X^2 \leq X^2_c$ (não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato da independência das variáveis. Neste caso, aceita-se a hipótese da não-associação)

Hipótese H_1 $X^2 > X^2_c$ (rejeita-se a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato de as frequências observadas e esperadas serem discrepantes, com um risco igual a alfa. Neste caso, aceita-se a hipótese da dependência das variáveis com presença de associação).

$$\text{sim/docente } p = 0,1501 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 17,42$$

$$\text{sim/discente } p = 0,1501 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 147,58$$

$$\text{não/docente } p = 1 - 0,1501 = 0,8499 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 98,58$$

$$\text{não/discente } p = 1 - 0,1501 = 0,8499 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 835,42$$

f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
39	17,42	21,58	465,876	26,75
126	147,58	-21,58	465,876	3,16
77	98,58	-21,58	465,876	4,73
857	835,42	21,58	465,876	0,56
				35,19

$$\text{Grau de liberdade: } (L - 1) \times (C - 1) = 2 - 1 \times 2 - 1 = 1$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

- Uma vez que a estatística calculada do teste X^2 de 35,19 excede o valor crítico (3,841), a hipótese nula é aceita e a independência das variáveis existe.

Questão 10: Você conhece a Missão e a Visão da IES?

Quadro 14 - Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto a Missão e a Visão da IES.

CURSOS	DOCENTES				DISCENTES			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Administração	05	83,33	01	16,67	15	9,15	149	90,85
Arquitetura e Urbanismo	06	75,00	02	25,00	33	57,89	24	42,11
C. Biológicas (Bacharelado)	04	100,00	00	00,00	04	44,44	05	55,56
C. Biológicas (Licenciatura)	06	100,00	00	00,00	10	11,36	78	88,64
Ciências Contábeis	04	80,00	01	20,00	03	10,71	25	89,29
Comunicação Social	03	75,00	01	25,00	13	76,47	04	23,53
Direito	12	100,00	00	00,00	04	2,35	166	97,65
Economia	04	100,00	00	00,00	03	37,50	05	62,50
História	05	100,00	00	00,00	14	30,43	32	69,57
Geografia	04	100,00	00	00,00	17	62,97	10	37,03
Letras	05	83,33	01	16,67	06	11,11	48	88,89
Licenciatura de Computação	04	80,00	01	25,00	03	16,67	15	83,33
Matemática	04	100,00	00	00,00	08	21,62	29	78,38
Pedagogia	05	83,33	01	16,67	19	36,54	33	63,46
Serviço Social	05	100,00	00	00,00	01	4,17	23	95,83
Sistemas de Informação	02	40,00	03	60,00	08	44,44	10	55,56
Tecnológicos	20	74,07	07	25,93	34	20,48	132	79,52
Totais	98	84,48	18	15,52	195	19,83	788	80,16

Em síntese, constata-se que a maioria (84,48%) dos docentes conhece a Missão e a Visão da IES, demonstrando que este item é divulgado de uma forma consistente junto aos professores. Quanto às respostas dos Discentes, a maioria (80,16%) não conhece a Missão e a Visão da IES, demonstrando que os alunos não são informados ou não têm interesse em estar informados sobre esses itens.

TESTE DO QUI-QUADRADO DA QUESTÃO 10

Questão 10	DOCENTES		DISCENTES		
	Observado	Esperado	Observado	Esperado	Total
Sim	98	30,93	195	262,07	293
Não	18	85,07	788	720,93	806
Total	116	116	983	983	1099

$$p = 98+195/116+983 = 293/1099 = 0,2666 \text{ (sim)}$$

$$p = 18+788/116+983 = 806/1099 = 0,7334 \text{ (não)}$$

Hipótese $H_0 X^2 \leq X^2_c$ (não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato da independência das variáveis. Neste caso, aceita-se a hipótese da não-associação)

Hipótese $H_1 X^2 > X^2_c$ (rejeita-se a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato de as frequências observadas e esperadas serem discrepantes, com um risco igual a alfa. Neste caso, aceita-se a hipótese da dependência das variáveis com presença de associação).

$$\text{sim/docente } p = 0,2666 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 30,93$$

$$\text{sim/discente } p = 0,2666 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 262,07$$

$$\text{não/docente } p = 1 - 0,2666 = 0,7334 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 85,07$$

$$\text{não/discente } p = 1 - 0,2666 = 0,7334 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 720,93$$

f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
98	30,93	67,07	4498,882	145,47
195	262,07	-67,07	4498,882	17,17
18	85,07	-67,07	4498,882	52,88
788	720,93	67,07	4498,882	6,24
				221,76

$$\text{Grau de liberdade: } (L - 1) \times (C - 1) = 2 - 1 \times 2 - 1 = 1$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

- Uma vez que a estatística calculada do teste X^2 de 221,76 excede o valor crítico (3,841), a hipótese nula é aceita e a independência das variáveis existe.

Questão 11: Para você, a imagem institucional da IES na comunidade é positiva ou negativa?

Quadro 15 – Respostas positivas e negativas dos Docentes e Discentes quanto à imagem institucional da IES na comunidade.

CURSOS	DOCENTES				DISCENTES			
	POSITIVA		NEGATIVA		POSITIVA		NEGATIVA	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Administração	05	83,33	01	16,67	66	40,24	98	59,76
Arquitetura e Urbanismo	06	75,00	02	25,00	50	87,72	07	12,28
C. Biológicas (Bacharelado)	04	100,00	00	00,00	04	44,44	05	55,56
C. Biológicas (Licenciatura)	06	100,00	00	00,00	30	34,09	58	65,91
Ciências Contábeis	04	80,00	01	20,00	15	53,57	13	46,43
Comunicação Social	04	100,00	00	00,00	16	94,12	01	5,88
Direito	11	91,76	01	8,33	34	20,00	136	80,00
Economia	04	100,00	00	00,00	05	62,50	03	37,50
História	04	80,00	01	20,00	30	65,22	16	34,78
Geografia	04	100,00	00	00,00	10	37,04	17	62,96
Letras	05	83,33	01	16,67	19	35,19	35	64,81
Licenciatura de Computação	04	80,00	01	25,00	11	61,11	07	38,89
Matemática	04	100,00	00	00,00	15	40,54	22	59,46
Pedagogia	05	83,33	01	16,67	32	61,54	20	38,46
Serviço Social	04	80,00	01	20,00	14	58,33	10	41,67
Sistemas de Informação	02	40,00	03	60,00	08	44,44	10	55,56
Tecnológicos	25	92,49	02	7,41	66	39,76	100	60,24
Totais	101	87,07	15	12,93	425	43,23	558	56,77

Em síntese, constata-se que para a maioria (87,07%) dos professores a imagem da Instituição é positiva perante a comunidade, o que demonstra ser esse um diferencial em relação às demais IES da região. Quanto aos discentes, apenas 43,23% consideram a imagem da Instituição positiva, isto demonstra que na visão deles a Instituição necessita rever suas práticas de comunicação, tanto interna como externas.

TESTE DO QUI-QUADRADO DA QUESTÃO 11

	DOCENTES		DISCENTES		
Questão 11	Observado	Esperado	Observado	Esperado	Total
Sim	101	55,52	425	470,48	526
Não	15	60,48	558	512,52	573
Total	116	116	983	983	1099

$$p = 101+425/116+983 = 526/1099 = 0,4786 \text{ (sim)}$$

$$p = 15+558/116+983 = 573/1099 = 0,5214 \text{ (não)}$$

Hipótese H_0 $X^2 \leq X^2_c$ (não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato da independência das variáveis. Neste caso, aceita-se a hipótese da não-associação)

Hipótese H_1 $X^2 > X^2_c$ (rejeita-se a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato de as frequências observadas e esperadas serem discrepantes, com um risco igual a alfa. Neste caso, aceita-se a hipótese da dependência das variáveis com presença de associação).

$$\text{sim/docente } p = 0,4786 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 55,52$$

$$\text{sim/discente } p = 0,4786 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 470,48$$

$$\text{não/docente } p = 1 - 0,4786 = 0,5214 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 60,48$$

$$\text{não/discente } p = 1 - 0,4786 = 0,5214 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 512,52$$

f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
101	55,52	45,48	2068,470	37,26
425	470,48	-45,48	2068,470	4,40
15	60,48	-45,48	2068,470	34,20
558	512,52	45,48	2068,470	4,04
				79,89

$$\text{Grau de liberdade: } (L - 1) \times (C - 1) = 2 - 1 \times 2 - 1 = 1$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

- Uma vez que a estatística calculada do teste X^2 de 79,89 excede o valor crítico (3,841) a hipótese nula é aceita e a independência das variáveis existe.

Questão 12: Você gostaria de participar do processo de decisão e elaboração do PDI?

Quadro 16 – Respostas afirmativas e negativas dos Docentes e Discentes quanto à participação do processo de decisão e elaboração do PDI da IES.

CURSOS	DOCENTES				DISCENTES			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Administração	05	83,33	01	16,67	82	50,00	82	50,00
Arquitetura e Urbanismo	08	100,0	00	00,00	50	87,72	07	12,28
C. Biológicas (Bacharelado)	03	75,00	01	25,00	06	66,67	03	33,33
C. Biológicas (Licenciatura)	06	100,00	00	00,00	44	50,00	44	50,00
Ciências Contábeis	04	80,00	01	20,00	12	42,86	16	57,14
Comunicação Social	04	100,00	00	00,00	09	52,94	08	47,06
Direito	11	91,67	01	8,33	51	30,00	119	70,00
Economia	04	100,00	00	00,00	06	75,00	02	25,00
História	05	100,00	00	00,00	32	69,57	14	30,43
Geografia	04	100,00	00	00,00	16	59,26	10	40,74
Letras	05	83,33	01	16,67	28	51,85	26	48,15
Licenciatura de Computação	05	100,00	00	00,00	02	11,11	16	88,89
Matemática	04	100,00	00	00,00	17	45,95	20	54,05
Pedagogia	05	83,33	01	16,67	37	71,15	15	28,85
Serviço Social	04	80,00	01	20,00	20	83,33	04	16,67
Sistemas de Informação	01	20,00	04	80,00	05	27,78	13	72,22
Tecnológicos	20	74,07	07	25,93	83	50,00	83	50,00
Totais	98	84,48	18	15,52	500	50,86	483	49,14

Em síntese, constata-se que a maioria (84,48%) dos docentes tem interesse em participar do processo de decisão e elaboração do PDI, demonstrando, assim, que existe um desejo positivo dos professores a ser aproveitado pela Instituição nas próximas etapas de formulação do planejamento estratégico. Quanto aos discentes, apesar do percentual ser positivo (50,86%), em relação ao desejo de participar do processo de decisão e elaboração do PDI fica constatado a insatisfação em relação à falta de abertura

dada pela Instituição para que os alunos tenham uma participação mais efetiva no processo de formulação do PDI.

TESTE DO QUI-QUADRADO DA QUESTÃO 12

	DOCENTES		DISCENTES		
Questão 12	Observado	Esperado	Observado	Esperado	Total
Sim	98	63,12	500	534,88	598
Não	18	52,88	483	448,12	501
Total	116	116	983	983	1099

$$p = 98+500/116+983 = 598/1099 = 0,5441 \text{ (sim)}$$

$$p = 18+483/116+983 = 501/1099 = 0,4559 \text{ (não)}$$

Hipótese H_0 $X^2 \leq X^2_c$ (não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato da independência das variáveis. Neste caso, aceita-se a hipótese da não-associação)

Hipótese H_1 $X^2 > X^2_c$ (rejeita-se a hipótese nula H_0 , aceitando-se o fato de as frequências observadas e esperadas serem discrepantes, com um risco igual a alfa. Neste caso, aceita-se a hipótese da dependência das variáveis com presença de associação).

$$\text{sim/docente } p = 0,5441 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 63,12$$

$$\text{sim/discente } p = 0,5441 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 534,88$$

$$\text{não/docente } p = 1 - 0,5441 = 0,4559 \text{ } n_1 = 116 \text{ então } f_e = 52,88$$

$$\text{não/discente } p = 1 - 0,5441 = 0,4559 \text{ } n_2 = 983 \text{ então } f_e = 448,12$$

f_o	f_e	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
98	63,12	34,88	1216,670	19,28
500	534,88	-34,88	1216,670	2,27
18	52,88	-34,88	1216,670	23,01
483	448,12	34,88	1216,670	2,72
				47,27

$$\text{Grau de liberdade: } (L - 1) \times (C - 1) = 2 - 1 \times 2 - 1 = 1$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

- Uma vez que a estatística calculada do teste X^2 de 47,27 excede o valor crítico (3,841), a hipótese nula é aceita e a independência das variáveis existe.

Quanto aos funcionários que representam o grupo 04, os resultados são analisados conforme respostas no quadro 17.

Quadro 17 – Respostas afirmativas e negativas dos funcionários.

FUNCIONÁRIOS (47)					
		SIM		NÃO	
QUESTÕES	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%	
01	32	68,08	15	31,92	
02	32	68,08	15	31,92	
03	10	21,28	37	78,72	
04	10	21,28	37	78,72	
05	10	21,28	37	78,72	
06	10	21,28	37	78,72	
07	10	21,28	37	78,72	
08	10	21,28	37	78,72	
09	10	21,28	37	78,72	
10	32	68,08	15	31,92	
11	40	85,11	07	14,89	
12	40	85,11	07	14,89	

Em síntese, constata-se que a maioria (68,08%) dos funcionários tem conhecimento do que seja um Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, e que há participação dos funcionários da IES na formulação das propostas do PDI e conhece a Missão e a Visão da Instituição. Em contrapartida, a minoria (21,28%) já participou de reuniões e/ou seminários em que são elaboradas as propostas relacionadas ao planejamento, formulação dos objetivos, metas, identificação de cenários e construção do futuro da IES para os próximos 5 anos; está sempre informado sobre os projetos e ações inseridas no PDI, do qual fazem parte as estratégias da IES. Disse que há abertura para que se promova uma análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, das ameaças e das oportunidades da IES, conhece os pontos fortes (potencialidades) que são considerados a razão de sucesso da IES, conhece os pontos fracos (fragilidades), que são considerados a razão do possível fracasso da IES, conhece as ameaças advindas do ambiente externo e interno que podem impor a IES uma reavaliação das suas estratégias e, também, disse que o processo decisório na IES é descentralizado e participativo. Em relação à imagem

institucional da IES na comunidade, e se gostaria de participar do processo de decisão e elaboração do PDI da IES. A grande maioria (85,11%) disse que a imagem é positiva e que gostaria de participar.

Considerando os resultados da pesquisa realizada com os funcionários da Instituição, verifica-se que não há abertura para que haja uma participação efetiva deles no processo de elaboração do PDI da Instituição, e que o planejamento estratégico caracterizado no PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional não atende aos anseios da comunidade acadêmica (funcionários) como modelo ideal de instrumento de planejamento estratégico da Instituição.

TESTE DO QUI-QUADRADO DAS QUESTÕES 1, 2 e 10

Questões 1,2 e 10	Observado	Esperado
Sim	32	23,5
Não	15	23,5
Total	47	47

Hipótese H_0 $p_1 = p_2$ (hipótese nula, as proporções são iguais)

Hipótese H_1 $p_1 \neq p_2$ (hipótese alternativa, as proporções das populações não são iguais)

$$X^2 = (32 - 23,5)^2 / 23,5 + (15 - 23,5)^2 / 23,5 = 3,07 + 3,07 = 6,14$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

Como o valor encontrado de X^2 (6,14) foi superior ao valor determinado de X^2_c (3,84), conclui-se que é possível aceitar a hipótese alternativa (H_1) e o fato de as frequências serem significativamente diferentes.

TESTE DO QUI-QUADRADO DAS QUESTÕES 3, 4, 5, 6,7, 8 e 9

Questões 6,7 e 8	Observado	Esperado
Sim	10	23,5
Não	37	23,5
Total	47	47

Hipótese H_0 $p_1 = p_2$ (hipótese nula, as proporções são iguais)

Hipótese H_1 $p_1 \neq p_2$ (hipótese alternativa, as proporções das populações não são iguais)

$$X^2 = (10 - 23,5)^2 / 23,5 + (37 - 23,5)^2 / 23,5 = 7,75 + 7,75 = 15,50$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

Como o valor encontrado de X^2 (15,50) foi superior ao valor determinado de X^2_c (3,84), conclui-se que é possível aceitar a hipótese alternativa (H_1) e o fato de as frequências serem significativamente diferentes.

TESTE DO QUI-QUADRADO DAS QUESTÕES 11 e 12

Questões 11 e 12	Observado	Esperado
Sim	40	23,5
Não	07	23,5
Total	47	47

Hipótese H_0 $p_1 = p_2$ (hipótese nula, as proporções são iguais)

Hipótese H_1 $p_1 \neq p_2$ (hipótese alternativa, as proporções das populações não são iguais)

$$X^2 = (40 - 23,5)^2 / 23,5 + (07 - 23,5)^2 / 23,5 = 11,58 + 11,58 = 23,16$$

Nível de significância = 0,05 grau de liberdade = 1 temos pela tabela 3,841

Como o valor encontrado de X^2 (23,16) foi superior ao valor determinado de X^2_c (3,84), conclui-se que é possível aceitar a hipótese alternativa (H_1) e o fato de as frequências serem significativamente diferentes.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Nesta Dissertação, em que se investigou o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Planejamento Estratégico e a análise dos ambientes internos e externos do Centro Universitário Geraldo Di Biase foi possível elencar as conclusões a seguir.

Nos objetivos específicos observou-se que a comunidade acadêmica tem interesse em participar na elaboração do Planejamento Estratégico da IES, mas não há abertura para que essa participação aconteça de forma plena em todas as suas etapas; as concepções sobre planejamento estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e a matriz SWOT (forças-fraquezas – oportunidades e ameaças) da IES, são sintetizadas nos itens 2, 3 e 5.

Os resultados da Pesquisa de Campo demonstraram que:

- . para os dirigentes do Centro Universitário Geraldo Di Biase- UGB, o planejamento estratégico é representado pela elaboração do PDI como uma carta de compromissos entre a Instituição e o MEC, não aproveitando o momento da sua construção para o envolvimento e comprometimento da comunidade acadêmica na discussão das ações, metas e desafios da Instituição;

- . é preciso que o gestores da Instituição tenham maior conscientização da importância dos benefícios que o processo de implementação do planejamento estratégico traz para o desenvolvimento da Instituição;

- . não há a devida sensibilização e participação ativa da comunidade acadêmica na elaboração, implantação, execução e acompanhamento do PDI;

- . há a necessidade de um processo estruturado de sensibilização, divulgação e participação da comunidade acadêmica no processo do planejamento estratégico da Instituição;

- . o processo decisório da Instituição é centralizado e não participativo;

- . o planejamento estratégico caracterizado no PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional não atende aos anseios da comunidade acadêmica como modelo ideal de instrumento de planejamento estratégico da Instituição.

É importante concluir, nesse sentido, que a pesquisa comprovou que a suposição inicialmente formulada não é verdadeira, ou seja, supor que através do planejamento estratégico ocorram mudanças na forma de conscientização dos gestores e da comunidade acadêmica, trazendo benefícios no processo de implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional nas Instituições de Ensino Superior.

Recomenda-se uma estratégia mais proativa no desenvolvimento de ações de sensibilização e capacitação dos docentes e discentes, para que haja uma percepção da relevância na participação na elaboração do PDI como instrumento de Planejamento Estratégico das IES, sendo que a participação da comunidade acadêmica deve ser feita com objetividade para que possa propiciar o crescimento tanto da comunidade acadêmica quanto da Instituição que foi objeto de estudo.

Finalmente, recomenda-se que esta pesquisa seja estendida a outras instituições de ensino superior da região sul-fluminense, para possibilitar uma comprovação dos procedimentos e estratégias adotadas para a implementação do PDI, como modelo de instrumento de planejamento estratégico das IES.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor. A Nova Estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

COOPER, Cary L., ARGYRIS, Chris. Dicionário Enciclopédico de Administração. São Paulo: Atlas, 2003.

BARTOLOME, L. ET alii. A Educação do Século XXI. Porto Alegre: ARTMED, 2000.

BORDIGNON, Nesta. A Trajetória Histórica – Institucional da Unesco: Legitimidade e perspectivas. Florianópolis: 2000. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina.

BRAGA, Ryon, MONTEIRO, Carlos. Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituição de Ensino. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9394/96. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.

COLOMBO, Sônia Simões. Gestão Educacional. Uma nova Visão: Artmed, 2004.

_____. Decreto nº. 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 de julho de 2001.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Resolução nº.10, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 mar. 2002. Seção 1, p.12.

_____. Resolução nº.23, de 5, de novembro de 2002. Dispõe sobre o recredenciamento de universidades e centros universitários do sistema federal de educação superior. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 dez. 2002. Seção 1, p.49.

DALBOSCO, Cherilo. Fatores Motivacionais dos Docentes da Universidade de Santa Catarina: o caso do Campos de São Miguel do Oeste. Florianópolis: 2000. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina.

DERRIDA, Jacques. O olho da universidade. São Paulo: Estação Liberdade, 1999.

DRUCKER, Peter. Introdução a Administração. São Paulo: Pioneira, 1984.

FANTON, Mariana Grapeggia. Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: o caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – PR. Florianópolis: 2002. Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico na prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.

FLEMING, Marcus V. de Lucas. O planejamento estratégico em instituições privadas de ensino superior no Estado do Acre: os casos da FIRB e FAAO: 2004. Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Minas Gerais.

FRAUCHES, Celso da Costa; FAGUNDES, Gustavo M. LDB anotada e comentada e reflexões sobre a educação superior, 2 ed. Atual. Brasília: ILAPE, 2007.

GESTEIRA, Cid. Os órgãos governamentais como instâncias incentivadoras da construção do projeto institucional pelas IES. In: Seminário Projeto Institucional: Instrumento Orientador da Qualidade e da Avaliação das IES. ABMES, São Paulo: 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas probabilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n°.2, p. 57-63, mar/abr.1995.

LOBATO, David Menezes e FILHO, Jamil Moysés: Estratégia de Empresas. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MACEDO, Arthur Roquete. Estratégia para Elaboração, Implantação e Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional. In: Seminário Projeto Institucional: Instrumento Orientador da Qualidade e da Avaliação das IES: ABMES, São Paulo: 2002.

MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de Pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. O Processo da estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEIVA, Claudio Cordeiro, COLLAÇO, Flávio Roberto. Temas atuais de Educação Superior. Brasília: ABMES, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto, CARAVANTES, Geraldo R Planejamento Organizacional: Dimensões Sistêmico-Gerenciais. Porto Alegre: FGV, 1979.

NEVES, Clarrisa E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: Soares, M.S.A (org.). A Educação Superior no Brasil. 1 ed. Brasília: Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002, v., p. 43.69.

NOVAES, Edmundo Vestes; CARVALHO, Humberto Marques de. Planejamento Estratégico: Configurando a missão da universidade. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUIZ, Álvaro João. Metodologia Científica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A Universidade no Século XXI. Para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo: Cortez, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; ANORADE. Rui Otávio B. Gestão de Instituição de Ensino. 4 ed. ver.e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo 01 - Roteiro da Entrevista

Questão 01 - Qual a importância do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional para a Instituição?

Questão 02 - Quem participa do processo de formulação do PDI da Instituição?

Questão 03 - Quais foram as etapas desenvolvidas na elaboração do PDI da Instituição?

Questão 04 - Como são definidas as estratégias de curto, médio e longo prazos?

Questão 05 - Quais os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da Instituição?

Questão 06 - Qual o maior problema enfrentado pela Instituição e o que a direção tem feito para solucionar este problema?

Questão 07 - Quais são os fatores de sucesso da Instituição?

Anexo 02 - Questionário - I – Corpo Docente

Este questionário faz parte de uma pesquisa, que resultará em uma dissertação de mestrado do programa de pós-graduação em gestão e estratégia de negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro UFRRJ.

Para que este trabalho possa ser concluído, precisamos da sua colaboração para levantar algumas informações sobre a Instituição que você trabalha.

Os dados desta pesquisa serão analisados de maneira agrupada e com o objetivo estritamente acadêmico. Como se trata de um estudo de caso, pedimos que não se identifique em nenhum momento da pesquisa.

A qualidade desta pesquisa depende das suas respostas.

Desde já, agradecemos sua valorosa colaboração, sem a qual este trabalho não se concretizará.

Oswaldir Geraldo Denadai
Pesquisador

Prof. Dr. Rovigati Danilo Alyrio
Orientador

01) Você tem conhecimento do que seja um Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI?

Sim Não

02) Há participação dos professores da IES na formulação das propostas do PDI?

Sim Não

03) Você, como professor, já participou de reuniões e/ou seminários em que são elaboradas as propostas relacionadas ao planejamento, formulação dos objetivos, metas, identificação de cenários e construção do futuro da IES para os próximos 5 anos?

Sim Não

04) Você, como professor, está sempre informado sobre os projetos e ações inseridas no PDI, do qual fazem parte as estratégias da IES?

Sim Não

05) Há abertura para que se promova uma análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, as ameaças e das oportunidades da IES?

Sim Não

06) Você conhece os pontos fortes (potencialidades) que são considerados a razão de sucesso da IES?

Sim Não

07) Você conhece os pontos fracos (fragilidades) que são considerados a razão do possível fracasso da IES?

Sim Não

08) Você conhece as ameaças, advindos do ambiente externo e interno, que podem impor a IES uma revolução das suas estratégias?

Sim Não

09) O processo decisório na IES é descentralizado e participativo?

Sim Não

10)Você conhece a Missão e a Visão da IES?

Sim Não

11)Para você, a imagem institucional da IES na comunidade é?

Positivo Negativa

12)Você gostaria de participar do processo de decisão e elaboração do PDI de IES?

Sim Não

Anexo 03 - Questionário - II – Corpo Discente

Este questionário faz parte de uma pesquisa, que resultará em uma dissertação de mestrado do programa de pós-graduação em gestão e estratégia de negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro UFRRJ.

Para que este trabalho possa ser concluído, precisamos da sua colaboração para levantar algumas informações sobre a Instituição que você estuda.

Os dados desta pesquisa serão analisados de maneira agrupada e com o objetivo estritamente acadêmico. Como se trata de um estudo de caso, pedimos que não se identifique em nenhum momento da pesquisa.

A qualidade desta pesquisa depende das suas respostas.

Desde já, agradecemos sua valorosa colaboração, sem a qual este trabalho não se concretizará.

Obrigado.

Oswaldir Geraldo Denadai
Pesquisador

Prof. Dr. Rovigati Danilo Alyrio
Orientador

01) Você tem conhecimento do que seja um Plano de Desenvolvimento Institucional -PDI?

Sim Não

02) Há participação dos alunos da IES na formulação das propostas do PDI?

Sim Não

03) Você, como aluno, já participou de reuniões e/ou seminários em que são elaboradas as propostas relacionadas ao planejamento, formulação dos objetivos, metas, identificação de cenários e construção do futuro da IES para os próximos 5 anos?

Sim Não

04) Você, como aluno, está sempre informado sobre os projetos e ações inseridas no PDI, do qual fazem parte as estratégias da IES?

Sim Não

05) Há abertura para que se promova uma análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, as ameaças e das oportunidades da IES?

Sim Não

06) Você conhece os pontos fortes (potencialidades) que são considerados a razão de sucesso da IES?

Sim Não

07) Você conhece os pontos fracos (fragilidades) que são considerados a razão do possível fracasso da IES?

Sim Não

08) Você conhece as ameaças, advindos do ambiente externo e interno, que podem impor a IES uma reavaliação das suas estratégias?

Sim Não

09) O processo decisório na IES é descentralizado e participativo?

Sim Não

10) Você conhece a Missão e a Visão da IES?

Sim Não

11) Para você, a imagem institucional da IES na comunidade é?

Positiva Negativa

12) Você gostaria de participar do processo de decisão e elaboração do PDI de IES?

Sim Não

Anexo 04 - Questionário - III – Corpo Técnico – Administrativo

Este questionário faz parte de uma pesquisa, que resultará em uma dissertação de mestrado do programa de pós-graduação em gestão e estratégia de negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro UFRRJ.

Para que este trabalho possa ser concluído, precisamos da sua colaboração para levantar algumas informações sobre a Instituição que você trabalha.

Os dados desta pesquisa serão analisados de maneira agrupada e com o objetivo estritamente acadêmico. Como se trata de um estudo de caso, pedimos que não se identifique em nenhum momento da pesquisa.

A qualidade desta pesquisa depende das suas respostas.

Desde já, agradecemos sua valorosa colaboração, sem a qual este trabalho não se concretizará.

Obrigado.

Oswaldir Geraldo Denadai
Pesquisador

Prof. Dr. Rovigati Danilo Alyrio
Orientador

01) Você tem conhecimento do que seja um Plano de Desenvolvimento Institucional -PDI?

Sim Não

02) Há participação dos funcionários da IES na formulação das propostas do PDI?

Sim Não

03) Você, como funcionário, já participou de reuniões e/ou seminários em que são elaboradas as propostas relacionadas ao planejamento, formulação dos objetivos, metas, identificação de cenários e construção do futuro da IES para os próximos 5 anos?

Sim Não

04) Você, como funcionário, está sempre informado sobre os projetos e ações inseridas no PDI, do qual fazem parte as estratégias da IES?

Sim Não

05) Há abertura para que se promova uma análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, as ameaças e das oportunidades da IES?

Sim Não

06) Você conhece os pontos fortes (potencialidades) que são considerados a razão de sucesso da IES?

Sim Não

07) Você conhece os pontos fracos (fragilidades) que são considerados a razão do possível fracasso da IES?

Sim Não

08) Você conhece as ameaças, advindos do ambiente externo e interno, que podem impor a IES uma reavaliação das suas estratégias?

Sim Não

09)O processo decisório na IES é descentralizado e participativo?

Sim Não

10)Você conhece a Missão e a Visão da IES?

Sim Não

11)Para você, a imagem institucional da IES na comunidade é?

Positiva Negativa

12)Você gostaria de participar do processo de decisão e elaboração do PDI de IES?

Sim Não