

Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais

Glener Alvarenga Mizael
Universidade Federal de Lavras

Ana Alice Vilas Boas
Universidade Federal de Lavras

José Roberto Pereira
Universidade Federal de Lavras

Thiago de Sousa Santos
Faculdade Pitágoras

As universidades federais, no contexto de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), estão vivenciando um momento de expansão e grandes investimentos. Desse contexto macro, sete Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) do estado de Minas Gerais pactuam um acordo representado pelo Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais com propostas de integração acadêmica e administrativa. Nesse sentido, a ação dos gestores públicos diante do desafio de realizar uma gestão que garanta a eficácia e a eficiência organizacional deve-se pautar pelo instrumento de planejamento estratégico, representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), criado pelo Decreto nº 5.773/2006. A pesquisa consistiu na análise documental dos PDIs publicados nos sites das Ifes do Consórcio com o objetivo de avaliar o plano do ponto de vista burocrático com base nos estudos de Segenreich (2005). Da análise dos dados observou-se que o PDI não é bem consistente no que se refere à quantificação das metas, na descrição das ações, dos recursos necessários, dos prazos e dos responsáveis por sua implementação.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento estratégico; PDI; universidades federais; Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais.

Análisis del Plan de de las Universidades Federales del Consorcio Sur-Sureste de Minas Gerais
Las universidades federales, en el contexto de Reuni, están vivenciando un momento de expansión y grandes inversiones. De ese contexto macro, siete Ifes del Estado de Minas Gerais pactan un acuerdo

Artigo recebido em 12 dez. 2011 e aceito em 16 maio 2013.

representado por el Consorcio Sur-Sureste de Minas Gerais con propuestas de integración académica y administrativa. En ese sentido, la acción de los gestores públicos frente al desafío de de realizar una gestión que garantice la eficacia y eficiencia organizativa se debe pautar por el instrumento de planeamiento estratégico, representado por el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), creado por el Decreto 5.773/06. La investigación ha consistido en el análisis documental de los PDIs publicados en las webs de las Ifes del Consorcio con el objetivo de valorar el plan desde el punto de vista burocrático con base en los estudios de Segenreich (2005). Del análisis de los datos se ha observado que el PDI no es muy consistente en lo que respecta a la cuantificación de las metas, en la descripción de las acciones, de los recursos necesarios, de los plazos y de los responsables de su implementación.

PALABRAS CLAVE: planeamiento estratégico; PDI; universidades federales; Consorcio Sur-Sureste de Minas Gerais.

Analysis of the Institutional Development Plan of South-Southeast Consortium of Federal Universities

Federal Universities within the context of Reuni are experiencing a time of great expansion and investment. In this macro-context, seven Ifes (Federal Institutions of Higher Education) of Minas Gerais established an agreement represented by the South-Southeast Consortium of Minas Gerais with proposals for academic and administrative integration. In this respect, the action of administrators of public institutions in face of the challenge of undertaking management which ensures organizational effectiveness and efficiency, should be guided by a strategic planning tool, as represented by the Institutional Development Plan (IDP), created by Decree 5.773/06. The research was documental analysis of the IDPs published on the Ifes sites of the South-Southeast Consortium of Minas Gerais in order to evaluate the plan from the bureaucratic point of view based on the studies of Segenreich (2005). Analysis of the data showed that the IDP is not very consistent in regard to the quantification of goals, description of actions, resource requirements, deadlines and those responsible for its implementation.

KEYWORDS: strategic planning; Institutional Development Plan; federal universities; South-Southeast Consortium of Minas Gerais.

1. Introdução

A crescente demanda pela qualidade do serviço público e a boa gestão dos recursos têm exigido dos administradores públicos novas competências, habilidades e transparência na gestão. Por outro lado, no mundo contemporâneo, as instituições públicas devem ser dotadas de flexibilidade organizacional para reagir a condições complexas voltadas para a realização do interesse público e para o bem comum. Osborne e Gaebler (1994) mostraram em seu livro *Reinventando o governo* que, diante da emergência da economia global que afronta os diversos países, a questão da governabilidade exige do administrador uma atitude de prontidão e visão empreendedora em face das questões internas e externas dos governos. O ideal funcionamento de um sistema administrativo deve repousar, em muito, na atitude primordial do gestor, além da combinação de condutas voltadas à coordenação de interesses e estratégias em prol da comunidade, catalisando e facilitando mais do que simplesmente prestando serviços

(Osborne e Gaebler, 1994). As ideias e as atitudes desses autores nos Estados Unidos foram fundamentadas na concepção social-democrata de governo e construíram uma nova postura governamental diante da sociedade e do mercado, flexibilizando a burocracia e estimulando a criatividade, a inovação e a participação da sociedade. Suas ideias procuraram mostrar que: a combinação pacífica e voluntária de governo e sociedade concorre para a superação rápida dos problemas, por meio da participação efetiva dos conselhos de cidadãos, dos líderes empresariais e das autoridades responsáveis, todos colaborando para o desenvolvimento mais eficaz do Estado, alcançando, assim, maior equilíbrio e melhor gerenciamento das políticas governamentais (Osborne e Gaebler, 1994).

Num contexto voltado para as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) a situação também não é diferente. Uma nova postura administrativa é exigida dos gestores das Ifes diante dos desafios de alcançar resultados, tais como oferecer um ensino de melhor qualidade e qualificar profissionais preparados para o mercado de trabalho, e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico do país, bem como estender tais conhecimentos para a sociedade. As Ifes fazem parte da primeira proposta de uma administração gerencial do Estado com a criação do Decreto-Lei nº 200 de 1964. Esse normativo teve por objetivo a descentralização da administração pública, mediante a criação de fundações, autarquias e empresas de economia mista. A descentralização teve por pressuposto promover a melhoria dos serviços públicos, impactando na qualidade e eficiência dos serviços oferecidos. As universidades, para Bresser-Pereira (1996), representam a atuação do Estado nos serviços não exclusivos, ou seja, concorrentes com o setor privado. A prerrogativa de uma estrutura descentralizada nas universidades garante ou, pelo menos, deveria garantir a autonomia universitária, nos aspectos que tangem à gestão administrativa, financeira e orçamentária. E, na atual conjuntura, marcada pela ação do governo por meio da Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), as universidades passaram a ter um grande desafio, o de expandir sua estrutura e sua complexidade organizacional mantendo ou melhorando a qualidade de seus cursos.

O objetivo do Reuni está claramente definido no art. 1º do Decreto nº 6.096 de 2007:

criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, ao nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulada a diversidade do sistema de ensino superior.

Segundo Santos (2009), o Programa apresenta algumas metas específicas como: dobrar o número de estudantes de graduação nas universidades federais; elevar gradualmente a taxa de conclusão média dos cursos de graduação para 90%; aumentar a quantidade média de alunos por professor para 18; diversificar as modalidades de graduação, através da flexibilização dos currículos; promover a revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação e atualização de metodologias de ensino-aprendizagem. No Portal do MEC são apresentados os dados da ampliação das vagas dos cursos de graduação. Das Ifes participantes

do Reuni, 26 das 53 universidades federais (43,4%) apresentaram projetos institucionais de expansão física, de infraestrutura e administrativa, o que representou 76 milhões para custeio e 415 milhões para capital na execução do orçamento de 2008. Neste sentido, a maior expansão ocorreu com o acréscimo no número de vagas no ensino noturno, uma ampliação de 140% no número total de vagas em 2012 em relação aos dados de 2007. Como efeito da expansão no número de vagas e no aumento do número dos cursos de graduação, o Reuni previa alcançar, até o final de 2012 em relação ao ano de 2008, a abertura de mais de 593 novos cursos nos programas de pós-graduação, o que corresponderia a um aumento de 33,05% dos cursos, proporcionando mais de 5.812 bolsas de mestrado, 4.096 bolsas de doutorado e 393 bolsas de pós-doutorado (Brasil, 2008b).

É nesse contexto de reestruturação e expansão das Ifes que os gestores dessas instituições encontram o grande desafio de promover a eficiência administrativa e a qualidade do ensino. Além disso, deve-se considerar que, por serem instituições formadoras de opinião e geradoras de conhecimento, as universidades públicas exigem de seus administradores uma capacidade reflexiva, proativa, conhecimento, visão, capacidade de planejamento, coordenação, controle e avaliação dos processos gerenciais.

No Brasil, há 54 instituições federais de ensino superior. Dessas, 12 estão localizadas no estado de Minas Gerais, além de Institutos Federais Tecnológicos (Ifets). No entanto, neste artigo são consideradas apenas as Ifes, pois os Ifets possuem uma estrutura administrativa totalmente distinta das universidades.

Das 12 universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais, sete compõem o consórcio das Universidades Federais do Sul-Sudeste de Minas Gerais que foram objeto de estudo de uma pesquisa de mestrado que resultou neste artigo. O Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais é formado pelas seguintes universidades: Universidade Federal de Alfenas (Unifal-MG), Universidade Federal de Itajubá (Unifei), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Lavras (Ufla), Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop), Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ) e Universidade Federal de Viçosa (UFV).

A escolha das universidades públicas federais que compõem o Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais se deve ao fato de que um dos objetivos descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional do consórcio é implementar políticas de integração e complementaridade de ações acadêmicas e administrativas visando o fortalecimento das universidades consorciadas. Entre as metas destacam-se as seguintes: estabelecer diretrizes de gestão orçamentária; realizar sete seminários sobre práticas bem-sucedidas de planejamento e gestão e estabelecer procedimentos integrados de planejamento e gestão (Brasil, 2011a).

Os dados disponibilizados no Plano de Desenvolvimento Institucional do Consórcio representam a integração de mais de 250 cursos de graduação, que oferecem mais de 13 mil vagas e atendem a mais de 43 mil alunos matriculados na graduação. Na pós-graduação a integração representa 121 programas e 175 cursos, todos considerados de excelência, contando com mais de 5 mil alunos matriculados (Minuta Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais). Além disso, o consórcio representa uma integração de 3.784 docentes e 5.620 técnicos-administrativos. Logo, observa-se que o número de servidores das sete universidades mineiras

que compõem o consórcio impõe o desafio de promover a integração e o desenvolvimento de pessoas, de pesquisas, de tecnologias e de conhecimentos em rede. Nesse sentido, a mobilidade acadêmica para discentes, docentes e técnicos-administrativos está prevista, mas ainda não foi implementada.

Como instrumento de planejamento, as Ifes adotam o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), cujo marco legal é a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. O PDI consiste em um instrumento de planejamento estratégico das universidades para um período de cinco anos. Criado pelo normativo, o instrumento visa apresentar a missão, ações, objetivos, metas, prazos e resultados a serem alcançados. O PDI é definido da seguinte forma:

O Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (Brasil, 2002:2).

Tendo em vista as considerações apresentadas e que o PDI é um instrumento de planejamento das universidades, legalmente instituído, levantou-se a seguinte questão norteadora deste artigo: como o PDI é utilizado pelas universidades do consórcio sul-sudeste de Minas Gerais: como instrumento burocrático para avaliação do governo federal ou como instrumento de gestão das Ifes?

Este artigo procura responder a esta questão analisando os PDIs publicados nos sites das Ifes brasileiras no período de 2004 a 2010 com base nos pressupostos teóricos da administração pública, os quais envolvem a dinâmica interativa dos tipos de gestão patrimonialista, burocrática e gerencial.

2. Administração pública brasileira: da burocracia ao gerencialismo

A sequência de reformas político-administrativas pós-revolução de 1930 conferiu à administração pública brasileira uma nova organização do aparelho do Estado, representada pela administração burocrática. Até então, a administração pública brasileira foi caracterizada pelo patrimonialismo. Essa é uma das razões pelas quais várias reformas administrativas foram empreendidas desde o governo de Getúlio Vargas.

Paiva (2009) destaca que a base da burocracia esteve atrelada ao aspecto de urbanização e industrialização no pós-guerra. Portanto, em sua visão, a burocracia esteve fortemente presente nos setores ligados ao crescimento econômico.

A burocracia tem como objetivo principal a racionalização dos processos de trabalho com vistas a alcançar a eficiência administrativa. De acordo com Weber (1999), a burocracia se desenvolveu com base nos seguintes princípios: crescente divisão do trabalho; hierarquização de autoridade; normas extensivas e impessoais; separação entre administração e propriedade; seleção, salário e promoções baseados na competência técnica.

Foi Getúlio Vargas quem empreendeu a primeira reforma administrativa no Brasil, conhecida como Reforma Burocrática. Em 1934, criou o concurso público para ingresso no funcionalismo, bem como criou, em 1938, o Departamento de Administração do Serviço Público (Dasp), órgão que assumiu a responsabilidade de promover a estruturação básica do aparelho administrativo. Assim, apesar de a burocracia ter sido introduzida no serviço público como forma de superar o patrimonialismo, observa-se, segundo Lopes (1971), a coexistência deles ao longo da história pública brasileira. A administração burocrática não conseguiu combater o patrimonialismo em sua essência, mas trouxe avanços consideráveis quando se trata da profissionalização do serviço público.

A introdução da burocracia no Brasil está relacionada, também, com a imagem da burocracia como fenômeno global, com os processos de mudanças sociais, com os processos de industrialização e urbanização (Cunha, 1963; Lopes, 1971; Uricoechea, 1978). O modelo burocrático trouxe um caráter novo para a administração pública brasileira em relação às práticas patrimonialistas comuns desde então. Foram estabelecidas as funções do agente público, no sentido da racionalização e da eficiência nos serviços prestados à comunidade. Houve reestruturação nas organizações públicas no que diz respeito à hierarquização, departamentalização e especialização de funções.

Segundo Gomes e Oliveira (2010), a burocracia apresenta três características básicas, quais sejam: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A formalidade diz respeito aos procedimentos administrativos, à autoridade da hierarquia, à responsabilidade dos gestores públicos, bem como à formalização das comunicações. A impessoalidade se refere ao relacionamento formal entre os membros da própria organização e entre estes e o público externo. As posições hierárquicas pertencem à organização e não ao ocupante do cargo. O profissionalismo, por sua vez, está baseado em uma hierarquia de competências com base na meritocracia.

No entanto, para Bresser-Pereira (1996:5), a administração burocrática não garantiu nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao cidadão. Em sua avaliação, a “administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”.

Outra reforma administrativa que fortaleceu a burocracia no Brasil está fundamentada na publicação do Decreto-Lei nº 200 (1967), que estabeleceu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Segundo Bresser-Pereira e Spink (2005), a reforma administrativa mediante a descentralização prevista no Decreto-Lei nº 200 ficou pela metade, haja vista que permitiu a contratação de empregados sem concurso público. Segundo esse autor, essa foi uma estratégia oportunista do regime militar, que, em vez de se preocupar com a formação de administradores de alto nível mediante concurso público, preferiu contratar os escalões superiores da administração por meio das empresas estatais.

A partir de 1988, o Brasil entrou em uma fase de democratização do Estado e da sociedade com a promulgação da nova Constituição Federal de 1988, considerada Constituição Cidadã, e a nova reforma administrativa do Estado em 1995, conhecida como Nova Administração Pública (NAP) ou administração pública gerencial.

A administração pública gerencial tem em sua essência a descentralização e a desburocratização como forma de garantir a eficácia e a eficiência na administração pública. A reforma administrativa do Estado, de caráter gerencial, constituiu um verdadeiro movimento mundial em governos de países como Grã-Bretanha, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Japão e Estados Unidos. De acordo com Bresser-Pereira e Spink (2005:28), as principais características da administração pública gerencial no contexto da reforma administrativa do Estado brasileiro são:

É orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Para Bresser-Pereira (1996), a Constituição de 1988 foi um retrocesso em termos de reforma administrativa do Estado, pois reafirmou princípios da administração burocrática como a hierarquização e a valorização da administração direta. Por outro lado, a Constituição também reafirmou algumas características do patrimonialismo, ao conceder o privilégio, para mais de 400 mil funcionários celetistas de fundações e autarquias, de serem transformados em funcionários estatutários, detentores de estabilidade e aposentadoria.

Na Constituição de 1988 ficou marcado o caráter do clientelismo e corporativismo ao conceder aposentadoria com remuneração integral e as aposentadorias especiais. O retrocesso burocrático ocorrido em 1988 não pode ser atribuído a um suposto fracasso da descentralização e da flexibilização da administração pública que o Decreto-Lei nº 200 teria promovido. Entre outros motivos, tem-se a crise política do militarismo e a valorização da administração direta, do centralismo. Para Bresser-Pereira (1996), a Constituição de 1988 fez com que a administração pública se tornasse mais cara, ao garantir aposentadorias integrais, especiais e a garantia da estabilidade dos funcionários. Para ele, a estabilidade implicou a ineficiência no serviço público.

Para Bresser-Pereira (1996:10), o “retrocesso burocrático da Constituição de 88 foi uma reação ao clientelismo que dominou o país naqueles anos, mas também foi uma afirmação de privilégios corporativistas e patrimonialistas incompatíveis com o *ethos* burocrático”.

Rezende (2009) considera que nesse contexto de reforma gerencial o país vivenciava uma época de preocupação excessiva com o ajuste fiscal e os governantes não estavam focados e interessados em estabelecer uma reforma gerencial de fato. Para esse autor, Bresser-Pereira, enquanto ministro da Administração e Reforma do Estado, só conseguiu estabelecer a participação no âmbito dos ministérios, não proporcionando uma gestão democrática à sociedade.

Uma das principais críticas de Paes de Paula (2005) à administração pública gerencial de Bresser-Pereira se deve ao fato de ela englobar apenas duas dimensões: econômico-financeira e institucional-administrativa. No entanto, uma administração pública do tipo gerencial não é desvinculada dos aspectos políticos e econômicos.

Outra crítica que se faz é quanto à incompletude da reforma gerencial, seja pelo fato de não ter alcançado os níveis de governo estadual e, principalmente, municipal, seja pelo

fato de não ter sido adotada por grande parte das instituições públicas, como é o caso das instituições federais de ensino superior. Uma das razões dessa incompletude é que se observa, historicamente, no Brasil, a centralização do Estado em relação ao mercado e à sociedade. Para Rezende (2002:125), outra causa da incompletude das reformas administrativas, tanto no Brasil quanto em vários outros países, é que “as políticas de reformas são conhecidas como políticas que têm baixa performance e alta persistência, portanto, são políticas que falham sequencialmente”. Por outro lado, segundo Torres (2004:141), a causa da incompletude dessa reforma gerencial é devida à forte presença do “patrimonialismo na cultura política da administração pública que o Brasil convive até os dias de hoje”.

Freitas Jr. (2009) realizou um estudo com 177 municípios do sul de Minas Gerais a respeito da adoção do modelo gerencial de administração pública e verificou mais uma evidência da incompletude da reforma gerencial ao constatar que nenhum dos municípios estudados adotou os princípios da administração pública gerencial.

Outro estudo que demonstra a incompletude da reforma foi realizado por Araújo (2011), em um município mineiro. Esse autor destaca que existem vários obstáculos na implantação do modelo gerencial como: falta de capacidade de gerenciamento e controle dos dirigentes com os pressupostos do modelo; falta de capacitação e qualificação dos servidores; ausência de mecanismo para promover a motivação dos servidores no ambiente de trabalho; falta de iniciativa e criatividade por parte dos gestores em promover ações direcionadas para a mudança organizacional; inexistência de postura empreendedora; baixa capacidade de articulação com a comunidade e as empresas locais e presença de características autoritárias e patrimonialistas.

Da mesma forma, vamos observar a incompletude da adoção da administração pública gerencial no âmbito das universidades públicas brasileiras, ao se considerar que o PDI, um instrumento de planejamento estratégico e de avaliação, que se pode considerar também um instrumento da administração pública gerencial, foi estabelecido pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Esse aspecto será analisado na seção seguinte.

3. Fatores relevantes no planejamento estratégico das Ifes

Os fatores relevantes a serem considerados no planejamento estratégico das IFES, tratados nesta seção, dizem respeito à natureza pública das universidades, ao caráter participativo da estrutura dessas instituições, à formação do corpo técnico-administrativo, à diversidade de competências necessárias à eficácia dos objetivos, aos aspectos culturais, à escolha dos métodos de diagnóstico e de planejamento, entre outros. Tais fatores devem ser analisados no contexto da nova administração pública ou administração pública gerencial, tendo em vista que as universidades públicas fazem parte da administração pública indireta do Estado brasileiro e, portanto, sofrem influências diretas e/ou indiretas da política de reforma administrativa do Estado adotada a partir de 1995.

Sabe-se que a missão das universidades, como entidades da administração pública indireta, é diferente da missão das empresas do setor privado. Enquanto estas têm por objetivo

o lucro, as universidades federais têm como missão atender ao interesse público e ao bem comum, que se traduzem na qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão como serviços prestados à sociedade.

Uma das dificuldades quanto à avaliação de uma instituição de ensino superior se deve à mensuração dos resultados, pois, segundo Neiva (1989:81):

(...) enquanto nas organizações empresariais econômicas a avaliação detém-se sobre resultados verificáveis e mensuráveis imediatamente ou quase imediatamente, nas instituições de ensino isso não ocorre da mesma forma, tal é a dificuldade de pensar o que é o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de (re)criação do conhecimento.

No caso das Ifes, os resultados são alcançados, geralmente, no médio e/ou no longo prazo, pois a formação em qualquer curso no ensino superior leva, no mínimo, quatro anos. Além disso, deve-se considerar a complexidade de gestão desse tipo de instituição. Não basta simplesmente um aporte de recursos para administrar uma universidade, é necessário planejamento participativo e corpo técnico-administrativo qualificado, entre outros elementos necessários próprios da gestão. Amaral (2009:6) destaca a importância da decisão estratégica de formação de dirigentes na administração pública, no sentido de levar o dirigente a “pensar estrategicamente, saber ouvir a expectativa da sociedade e estar aberto à revisão do planejamento inicial”. Da mesma forma, Alday (2000) salienta que tanto planejar quanto projetar o futuro exigem pessoas capacitadas e líderes que dominem ambas as práticas. Para isso, novos métodos e técnicas precisam ser adotados e adaptados, como o planejamento estratégico situacional (PES), o método Altadir de planejamento popular (MAPP), as estratégias de desenvolvimento de planos de formação individualizados que combinam cursos com *coaching* e avaliações 360°. No entanto, os mesmos precisam ser adaptados à finalidade pública das instituições brasileiras. Amaral (2009) cita algumas competências requeridas dos dirigentes para conduzir o processo de maneira eficiente e produtiva. Entre elas, têm-se:

iniciativa; criatividade; flexibilidade; capacidade de geração de novas ideias e de identificação de novas oportunidades de aplicação do conhecimento e geração de soluções inéditas; organização, mobilização e envolvimento de parceiros e servidores; compartilhamento de expectativas; e desenvolvimento de competências das equipes de trabalho com foco na missão institucional. (Amaral, 2009:5)

A formação e o desenvolvimento das competências citadas para os dirigentes contribuem para o aumento da capacidade de planejamento e coordenação das ações na gestão das Ifes.

Os dados de uma pesquisa qualitativa realizada por Marra e Melo (2005) em uma universidade federal revelam que as atividades gerenciais nessas instituições estão diluídas e incorporadas em práticas sociais, realizadas sem planejamento, imperando o imediatismo e o improvisado. Algumas peculiaridades da gestão universitária, tais como cargo colegiado, burocracia, fatores políticos, jogo de poder, falta de formação administrativa, administração dos

pares, caráter transitório do cargo e a própria cultura da universidade pública, aumentam o caráter contraditório e os conflitos inerentes à função gerencial.

Quando se trata da cultura, Dill (1982) destaca que a cultura e a subcultura nas universidades estão representadas pela fragmentação social em três grandes grupos distintos: docentes, discentes e técnicos-administrativos. Cada grupo possui e expressa um conjunto de crenças relacionadas a seu papel na instituição e fora dela, que pode gerar, por sua vez, conflitos internos e externos. Tais conflitos constituem desafios a serem superados pelo gestor. Somam-se a esses desafios a própria percepção e o posicionamento assumido pelo professor-gestor. Nesse sentido, Cavedon e Fachin (2000) analisam as visões que os “professores-gerentes” têm das instituições acadêmicas quando os mesmos estão no exercício da função, quais sejam: burocracia da universidade; deterioração da universidade por falta de recursos materiais; importância do nome da universidade em face da sociedade; inexistência de controle sobre a atividade docente; cobrança por publicações; utilização do nome da universidade como vitrine; confronto entre professores novos e antigos; apego à universidade (a maioria dos professores foi aluna da própria universidade); e a excelência em pesquisa.

Para esses autores, os gerentes são agentes organizacionais que não devem ser vistos só como responsáveis pelo exercício de disciplina funcional e dos interesses organizacionais, mas, também, como “vivenciadores de conflitos e contradições, dado que as organizações são, por excelência, lócus de contradições estruturais e processuais que se refletem na prática gerencial” (Marra e Melo, 2005:4).

Esses autores destacam que as funções dos chefes de departamento e coordenadores de curso da universidade pesquisada extrapolam as relativas ao processo administrativo, ou seja, o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Suas funções estão inseridas em “práticas sociais, colaborando com estudos sobre trabalho gerencial, que enfocam que as atividades do gerente são executadas sem planejamento, imperando o imediatismo, a sensação de apagar incêndios e o improvisado” (Marra e Melo, 2005:19).

Observa-se que, além do caráter da formação do gestor, é importante que o mesmo saiba coordenar as ações de planejamento estratégico da universidade e, antes de tudo, saiba fazer uma releitura da instituição. Nesse sentido, segundo Araújo (1996:76), “qualquer tentativa de planejamento cairá no vazio se não se fizer uma leitura adequada da organização, quais são os agrupamentos internos, como se processam as articulações de interesses (...)”. Deste modo, a autora destaca uma etapa fundamental no processo de planejamento: a realização do diagnóstico, fundamental para identificar a cultura organizacional, pois se esta não for considerada, fará com que o planejamento caia no esquecimento e não atinja sua finalidade de longo prazo e deixe de ser utilizado como um instrumento de avaliação institucional e, acima de tudo, de apoio à administração.

O processo de diagnóstico, segundo Bodini (1998), consiste na avaliação do ambiente interno e externo. O ambiente interno corresponde à verificação dos pontos fortes e fracos da universidade. Para isso, a análise deverá ser realizada pelo conselho diretor, reitoria, corpo docente, corpo discente e área administrativa. Na análise interna, os seguintes fatores devem ser considerados, na visão de Bodini (1998:3): cursos oferecidos e novos cursos; pesquisas

desenvolvidas; linhas de pesquisa; eficiência do ensino, pesquisa e extensão; sistemas de informação; recursos humanos, materiais e financeiros; tecnologia; estrutura organizacional e imagem institucional. Na visão dessa autora, o ambiente externo deve ser considerado, pois na era da informação, globalização e rápido processo de evolução tecnológica, as universidades competem não só com outras universidades, mas, também, com sistemas de informação e pesquisa, formais ou informais, privados ou públicos.

Portanto, a fase de diagnóstico deve englobar a avaliação do ambiente como um todo, considerando a avaliação docente, de departamentos, dos cursos de graduação e de pós-graduação, da administração, da pesquisa, da extensão e do desempenho operacional da instituição como um todo.

Para conseguir a operacionalização do planejamento, Araújo (1996) destaca alguns pontos que devem ser considerados, tais como: expectativas e desejos dos participantes; identificação da missão da organização e de seus objetivos; análise do ambiente interno e externo; formulação de metas; delineamento de estratégias; planos de ação; melhoria dos sistemas de informação e controle; implementação e avaliação.

Para se estabelecer um Planejamento Estratégico, Alday (2000) destaca algumas etapas que devem ser consideradas como: execução de uma análise do ambiente; estabelecimento de uma diretriz organizacional; formulação de uma estratégia organizacional; implementação da estratégia organizacional; e controle estratégico.

Araújo (1996) apresenta os principais fatores que têm dificultado a institucionalização do planejamento nas universidades:

O planejamento é dissociado da gestão, ou seja, não é visto como um elemento importante na ação administrativa e política dos gestores da instituição; falta credibilidade no instrumento de planejamento para a solução dos problemas organizacionais; não há envolvimento da atividade acadêmica na atividade de planejamento; as instâncias colegiadas não são estimuladas a pensar estrategicamente, estimula-se, ao contrário, a gerência do dia a dia. (Araújo, 1996:9)

Outro fator relevante para o planejamento estratégico das Ifes é a gestão da informação. Para Miranda (2010), a gestão da informação é uma ferramenta importante para integrar todos os processos administrativos na administração pública e, especificamente, para as universidades públicas. Para essa autora, a informação deve ser usada como um recurso estratégico que deve estar alinhado aos requisitos legais e políticos da organização, essenciais para propagar a missão e os objetivos institucionais. Miranda (2010) enfatiza, ainda, a importância da gestão da informação como fator de transparência pública da gestão, garantindo o acesso aos cidadãos e, ao mesmo tempo, garantindo os registros sociais, econômicos e históricos da organização.

Da mesma forma, Araújo (1996) destaca a necessidade de um sistema de informação ágil, eficiente e voltado para a identificação de ameaças e oportunidades. Em sua visão, o sistema de informação, quando encontrado nas universidades, tem sido orientado para as atividades administrativas operacionais e não para o processo de planejamento.

Para Miranda (2010:6), a gestão da informação pode auxiliar no “planejamento, orçamento, manipulação e controle da informação durante todo o seu ciclo de vida; gestão coordenada dos recursos de uma organização fundamentada sobre a informação”. Sua função dentro do planejamento estratégico seria melhorar a eficiência e a eficácia das práticas de gestão, bem como apoiar o processo de tomada de decisão e estabelecer políticas de transparência pública ao cidadão.

Por outro lado, Cardoso e Machado (2008) apresentam o método de *data mining* como instrumento de gestão da informação que congrega um grande número de dados para gerar informação e conhecimento nas organizações. Na administração pública têm sido criados sistemas de informação para prestar serviços e informações para a sociedade. Entre eles, podemos destacar o *e-gov*, *Sic-Gov*, transparência pública e *comprasnet*.

Todos esses fatores apresentados até aqui são essenciais para a realização de um planejamento estratégico exitoso nas universidades. Torna-se relevante tais fatores serem apresentados aqui porque o planejamento nas universidades participantes do consórcio sul-sudeste de Minas Gerais tem sido tratado apenas como formalidade burocrática ou como exigência legal, no caso do PDI. Se o planejamento público for aplicado como política da instituição, poderá proporcionar resultados muito positivos para as universidades, tanto em termos da profissionalização da gestão, da eficiência e da eficácia dos gastos públicos, quanto da melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. O planejamento, nesse sentido, representa um elemento essencial na modernização administrativa das Ifes participantes do consórcio. Os aspectos de sua aplicabilidade nas instituições participantes do consórcio serão tratados na próxima seção.

4. O PDI das universidades do consórcio em análise

O presente artigo é resultado de uma pesquisa de caráter qualitativo, que se utilizou de dados secundários mediante a coleta dos Planos de Desenvolvimento Institucional nos sites das Ifes do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais, publicados no período de 2005 a 2010.

Na pesquisa documental foram avaliados os Planos de Desenvolvimento Institucional das Ifes que compõem o Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. Das sete Ifes em estudo, apenas três PDI foram obtidos nos sites das universidades; uma delas possui o Plano de Gestão e a elaboração do PDI estava sendo feita no ano de realização da pesquisa. Das Ifes que não o disponibilizaram no site, foi testada a via de comunicação solicitando o PDI via e-mail. Do contato realizado, apenas duas retornaram enviando os documentos, e duas instituições não disponibilizaram em seu site nenhuma informação a respeito do plano. Uma delas (IFE A) está em fase de elaboração de um novo PDI para os próximos cinco anos; no entanto, disponibilizou a versão anterior do plano. Nesse aspecto, observa-se a importância da responsabilização e da transparência da gestão destacada por Araújo e Pinheiro (2010). Ou seja, das Ifes em estudo, três ainda precisam melhorar no aspecto de transparência e publicidade dos atos da

administração. Essa etapa de análise documental buscou avaliar se o PDI disponibilizado pelas Ifes atende às exigências burocráticas estabelecidas pelo MEC. Para isso, tomaram-se como referência para este estudo os resultados do estudo de Segenreich (2005), que elaborou um quadro de análise com os eixos temáticos exigidos pelo MEC. Esse quadro foi adaptado neste estudo utilizando-se dos seguintes critérios de avaliação: apresentou os eixos temáticos de forma adequada no PDI, conforme proposto pelo MEC; apresentou os eixos temáticos no PDI, porém, aperfeiçoado; não apresentou os eixos temáticos no PDI.

O PDI foi introduzido pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) como um dos principais eixos de referência. No art. 2º da Resolução CNE/CES 23, de 5 de novembro de 2002, Segenreich (2005) destaca a centralidade e a abrangência atribuída ao PDI como instrumento de planejamento e avaliação:

O credenciamento 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 equilíbrio entre critérios objetivos e subjetivos 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. (Resolução CNE/CES 23, de 5 de novembro de 2002)

O normativo instituído pelo MEC preconiza que a construção do PDI deverá se fazer de forma livre, para que a instituição exercite sua criatividade e liberdade, no processo de sua elaboração. Entretanto, as instruções normativas do MEC obrigam as universidades a incluir os eixos temáticos constantes de tais normas na estrutura de relatório do PDI para fins de avaliação, a ser realizada por comissão designada pela SESu/MEC e Setec/MEC. Portanto, ao mesmo tempo que o normativo confere às instituições o caráter livre na redação e na formulação do PDI, estabelece critérios e exigências que limitam a criatividade das Ifes.

Os eixos temáticos que devem constar no relatório final do PDI, de acordo com a Lei nº 10.861, são: Perfil Institucional, Gestão Institucional, Políticas de Extensão e Pesquisa, Organização Acadêmica, Infraestrutura, Aspectos Financeiros e Orçamentários e Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional. Cada um desses eixos identificará a Ifes quanto a filosofia de trabalho, função social, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e atividades acadêmicas desenvolvidas e a desenvolver. E em cada qual será apresentada a situação atual e os referenciais que deverão balizar o desenvolvimento da instituição nos cinco anos seguintes.

Por outro lado, Segenreich (2005:3) destaca a importância do PDI como um instrumento de planejamento estratégico da organização ao afirmar que, “à medida em que este plano é resultado de uma construção coletiva, impõe-se, naturalmente como fio condutor para qualquer avaliação, interna ou externa”. Nesse contexto, o estudo do PDI das universidades públicas de Minas Gerais se torna relevante.

Ao avaliar as Ifes do consórcio com base na adaptação do quadro utilizado no estudo de Segenreich (2005), chegou-se ao resultado apresentado no quadro 1.

Quadro 1
Avaliação do PDI das Ifes do consórcio com base no roteiro de eixos temáticos exigido pelo MEC

EIXOS TEMÁTICOS EXIGIDOS PELO MEC	Unifal	Unifei	Ufla	UFSJ
1. Perfil Institucional	1	1	1	1
1.1 Missão (histórico, áreas de atuação, inserção regional, diretrizes pedagógicas)	1	1	1	1
1.2 Objetivos gerais da instituição	1	1	1	1
1.3 Metas para atingir objetivos gerais (quantificados e por prazos)	3	3	2	2
2. Planejamento e Gestão Institucional	1	2	1	1
2.1 Objetivos e metas	1	2	2	1
2.2 Organização acadêmica e administrativa	2	1	1	1
2.3 Planejamento e organização didático-pedagógicos	1	1	1	1
2.4 Oferta de cursos e programas	3	1	1	1
2.5 Infraestrutura física e acadêmica	3	1	1	1
2.6 Aspectos financeiros e orçamentários	3	3	3	1
3. Avaliação e Acompanhamento do Desempenho Institucional	2	2	1	2

Fonte: Adaptado pelos autores a partir do estudo de Segenreich (2005).

Legenda:

1. apresentou os eixos temáticos de forma adequada no PDI, conforme proposto pelo MEC;
2. apresentou os eixos temáticos no PDI, porém, aperfeiçoado;
3. não apresentou os eixos temáticos no PDI.

Com base no quadro 1, o PDI da Unifal (Brasil, 2007) abordou as seguintes áreas temáticas em seu conteúdo: 1) organização institucional e pedagógica; 2) qualificação e formação continuada dos recursos humanos; 3) fomento e expansão do ensino de graduação e pós-graduação e das atividades de extensão e pesquisa; 4) expansão dos recursos físicos e materiais; 5) expansão e melhoria dos processos de gestão; e 6) avaliação institucional. Na introdução do plano não há referência de como foi elaborado o PDI, com a participação ou não da comunidade acadêmica. Dentre os objetivos estabelecidos, não apresentou nenhuma proposta de gestão, mas propôs ações de aumento de eficiência e eficácia dos recursos e desenvolvimento de novas formas de gestão.

Em seu plano, estabelece apenas objetivos e não metas, como proposto. Como exemplo, na página 12, o plano estabelece um objetivo e meta com relação a qualificação e formação continuada dos recursos humanos: “(...) aprimorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados; assegurar o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Instituição (...)”. Entretanto, as metas deveriam ser estabelecidas de forma quantificada, com ações, prazos para implementação, responsáveis pela ação, bem como os recursos necessários, dentre outros necessários para facilitar a operacionalização do plano.

Pode-se afirmar que o plano da Unifal atende parcialmente os critérios exigidos pelo MEC, pois as metas não são quantificadas, as ações não são descritas, os prazos não são estabelecidos e nem designados os responsáveis por sua implementação. A ausência dos aspectos mencionados denota o caráter de incompletude da reforma administrativa no âmbito das universidades.

O PDI da Unifei (Brasil, 2008a) apresentou um plano com forte tendência para o atendimento das exigências burocráticas do MEC. A estrutura do plano é constituída pelas seguintes áreas temáticas: dimensão institucional; apresentação do plano pedagógico; propostas de expansão do ensino e pós-graduação; melhoria da qualidade do ensino; melhoria da infraestrutura; e avaliação institucional. Ao enfatizar que o plano foi elaborado com base no Projeto Pedagógico Institucional, posteriormente relacionado por curso, demonstra que o interesse do plano foi justamente obter o credenciamento dos cursos junto ao MEC. Nesse aspecto, o plano não apresentou características ou pontos que demonstrassem apoio e incentivo para a gestão. O plano apresentou apenas medidas para a qualificação docente, nada para o corpo administrativo. Logo, isso demonstra a falta de apoio político e incentivo para o aperfeiçoamento da área administrativa. Tal fato é embasado pela avaliação realizada pela Comissão Própria de Avaliação presente no corpo do texto do PDI; ficou claro o desinteresse e/ou a falta de comprometimento dos técnicos nos assuntos relacionados à definição de metas, objetivos, elaboração do PDI, PPI etc. Neste caso, observa-se a dissociação entre planejamento e gestão, como analisado por Araújo (1996:9).

Da mesma forma que o PDI da Unifal, a Unifei não apresentou os objetivos e as metas de forma adequada. Como exemplo, na página 9 do documento analisado, o objetivo para qualificação e formação continuada de docentes, tem-se: “(...) manter contato efetivo com instituições especializadas na identificação de tendências e tecnologias; estabelecer mecanismos de monitoração tecnológica; aperfeiçoar a sistemática de contratação e capacitação de docentes (...)”. Observa-se que as metas não são quantificadas, apenas se estabelecessem os objetivos para a área em questão.

Outro elemento fundamental destacado no plano da Unifei é a gestão da informação. O PDI não apresenta metas, objetivos e ações para promover a gestão da informação como um recurso estratégico, como recomenda Miranda (2010), mas apenas estabelece condições de renovação da infraestrutura informacional.

Em sua etapa de avaliação institucional, consta que a mesma será realizada por toda a comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnico-administrativos), e na avaliação realizada pela CPA apresenta problemas sérios nos critérios de integração e de participação da comunidade acadêmica.

O PDI da Ufla (Brasil, 2010a) apresentou a seguinte estrutura: perfil institucional; estrutura administrativa; gestão institucional; organização acadêmica; e acompanhamento, avaliação e controle. Logo, observou-se que o mesmo foi elaborado de forma que contemplou todas as áreas temáticas exigidas pelo MEC. Na introdução do documento do PDI foi descrito o processo de elaboração do PDI, demonstrando como a comunidade acadêmica participou. No planejamento, destacou a necessidade de a instituição adotar um novo formato institucio-

nal. Tal situação constata que a atual estrutura não consegue comportar a expansão por que a Ufla vem passando. O organograma de uma instituição é relevante no planejamento estratégico. O organograma representa as relações de hierarquia e de poder dentro da organização.

Quanto à apresentação de metas, prazos, objetivos e responsáveis, o plano apresentou-os de forma bem detalhada e clara. Como exemplo, na página 26 do PDI, observa-se a seguinte meta relacionada à gestão institucional: “ampliar o grau de integração dos processos de gestão da universidade entre setores, institutos, Reitoria, órgãos e instituições relacionadas, de modo automatizado, para 70% dos sistemas de gestão utilizados na universidade”.

Para a realização dessa meta, o plano estabeleceu várias ações, com prazo, indicador e responsável pela ação. No entanto, no estabelecimento das metas, não apresentou a situação atual como referência para a situação futura. Ao quantificar uma meta em um planejamento é necessário um indicador que represente a realidade da instituição naquele momento para projetar seu futuro.

Quanto ao critério de avaliação institucional, o plano não destacou se houve uma avaliação dos planos anteriores. A prerrogativa de uma avaliação do plano anterior consiste em verificar quais metas foram ou não implementadas e os possíveis motivos, para então subsidiar a elaboração do novo PDI. Entretanto, apresenta uma proposta para promover o acompanhamento anual das metas e ações contidas no PDI da instituição mediante um *software* e sessões públicas de revisão dos objetivos e das metas.

O PDI da UFSJ (Brasil, 2010b) engloba os seguintes aspectos: perfil institucional; gestão institucional; organização e gestão de pessoal; políticas de atendimentos aos discentes; organização acadêmica; infraestrutura; aspectos financeiros e orçamentários; e avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional. Na introdução do documento do PDI, há informação que a comissão foi nomeada pelo reitor e que a mesma ficou encarregada de reexaminar e reformular os objetivos e metas apresentados no PDI dos anos anteriores. Um ponto importante que distingue este PDI das demais Ifes do Consórcio é que o prazo estabelecido para a sua implantação é de 10 anos. No entanto, de acordo com o art. 16 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, o PDI deve ser elaborado para um período de cinco anos.

O PDI da UFSJ, da mesma forma que o da Ufla, apresentou de forma clara as metas, os objetivos e os prazos, conforme página 60 do PDI que trata da política de atendimento ao discente: “Meta: — atingir um total de 2.000 candidatos com isenção integral e 200 com isenção parcial. Prazo de execução: até 2017. Responsável: Proex”. Entretanto, o PDI da UFSJ deixou de apresentar o diagnóstico, ou seja, o levantamento dos dados da situação real da instituição naquele dado momento, o que dificulta e/ou enviesa a quantificação das metas.

Quanto à avaliação Institucional, o PDI não destacou se houve a avaliação do plano anterior. Apenas apresentou o papel da Comissão Própria de Avaliação (CPA), que é responsável por essa etapa da avaliação institucional. Ao mesmo tempo, deixa claro que o acompanhamento da implementação do PDI será executado pela Pró-Reitoria de Planejamento, semestralmente.

Logo, os planos procuram abordar aspectos estabelecidos no normativo. Entretanto, apenas dois planos denotam um planejamento bem estruturado, com metas e objetivos claros,

bem definidos e quantificáveis. Os desafios para os dirigentes na condução do plano consistem em: desenvolver estratégias que promovam a participação da comunidade acadêmica; focar na fase inicial de diagnóstico, no sentido de demonstrar a situação atual da instituição para auxiliar no planejamento futuro; e aprimorar os objetivos, a mensuração e a responsabilidade pela execução das metas.

5. Considerações finais

Com base nos resultados deste estudo, considera-se que o PDI das Ifes do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais ainda é utilizado para fins de exigências burocráticas, voltadas para fins de obtenção de credenciamento de cursos.

Cabe destacar que, mesmo sob forte influência burocrática, o PDI apresenta um aspecto importante como instrumento de gestão, o processo dialógico com a comunidade acadêmica na sua elaboração. Os resultados confirmam o caráter de incompletude das reformas administrativas gerenciais, pois as universidades não absorveram, na sua essência e na prática, os princípios gerenciais da nova administração pública. Esse aspecto é visível nos documentos dos PDIs analisados, ao se observarem a quantificação das metas, a descrição das ações, os recursos necessários, os prazos e os responsáveis por sua implementação.

Os planos necessitam ser aprimorados com base nos critérios de planejamento estratégico. A gestão universitária, assim como a reforma administrativa do Estado, não devem estar necessariamente atreladas ao rompimento com a administração burocrática. A gestão universitária deve buscar flexibilizar a burocracia ao desenvolver uma política de gestão voltada para alcançar resultados relacionados ao interesse público e ao bem comum que caracterizam as universidades públicas, a formação de profissionais cidadãos e a busca da excelência no ensino, na pesquisa e na extensão.

O objetivo da elaboração do PDI não deve repousar apenas nos critérios de credenciamento, mas de planejamento estratégico, de identificar novas oportunidades, de estabelecer novas perspectivas, construídas de forma coletiva, mediante a participação da comunidade acadêmica.

Referências

- ALDAY, Hernan E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Rev. FAE*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- AMARAL, Helena K. Uma formação de dirigentes e funcionários públicos que persiga o êxito da ação do governo. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 60, n. 4, p. 419-424, out./dez. 2009.
- ARAÚJO, Maria A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, jul./ago. 1996.

ARAÚJO, Maria A. D.; PINHEIRO, Helano D. Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do Reuni. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.* [on-line], v. 18, n. 69, p. 647-668, 2010.

ARAÚJO, Priscila G. *Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração pública*. Dissertação (mestrado) — Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

BODINI, Vera L. Planejamento Estratégico em Universidades. Universidade Federal de Santa Catarina. ENEGEP 1998. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART139.pdf> Acesso em: 17 ago. 2011.

BRASIL. Casa Civil. Decreto nº 6960/07 de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm> Acesso em: 10 nov. 2011.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, n. 72, 15 abr. 2004. Seção 1, p. 3-4.

BRASIL. Ministério da Educação. *Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Alfenas*. mar. 2007. Disponível em: <www.unifal-mg.edu.br/institucional/files/file/pdi/PDI_Unifal_MG_2007.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. *Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Lavras — PDI 2011-2015*. 2010a.

BRASIL. Ministério da Educação. *Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de São João del-Rei — UFSJ — PDI 2009-2018*. out. 2010b.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. *Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI: diretrizes para elaboração*. Brasília: MEC/SESu, jun. 2002.

BRASIL. *Minuta do Plano de Desenvolvimento Institucional do Consórcio Mineiro*. 2011a. Disponível em: <www.ufla.br/ufla/wp-content/uploads/2011/04/CONSORCIO_minuta-PDIC_versao_18-10-2010.pdf>. Acesso em: 2 maio 2011.

BRASIL. *Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Itajubá 2005-2008*. Itajubá: Secretaria de Planejamento e Qualidade (SPQ), 2008a. Disponível em: <www.unifei.edu.br/files/arquivos/ctinfra/PDIUNIFEI.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2011.

BRASIL. *Relatório de Gestão MEC 2008*. 2008b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14946&Itemid=1064>. Acesso em: 14 maio 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47 n.1, jan./abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter K. (Org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro, FGV, 2005.

CARDOSO, Olinda N. P.; MACHADO, Rosa T. M. Gestão do conhecimento usando *data mining*: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. *Rev. de Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 495-528, maio/jun. 2008.

CAVEDON, Neusa R.; FACHIN, Roberto C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. p. 15-31.

CUNHA, Mário W. V. *O sistema administrativo brasileiro (1930-1950)*. Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, 1963. (Série VI, Sociedade e Educação. Coleção O Brasil Urbano)

DILL, David. The management of academic culture: notes on the integration on the management of meaning and social integration. *Higher education*, v. 11, n. 3, p. 303-320, 1982.

FREITAS JR., Dionysio B. *Avaliação da administração pública gerencial em municípios por meio de indicadores*. Dissertação (mestrado em administração) — Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

GOMES, Maria L. S. G.; OLIVEIRA, Francisco C. Modelos organizacionais de administração pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. *Revista de Ciências da Administração*, v. 12, n. 28, p. 105-126, set./dez. 2010.

LOPES, Juarez R. B. *Desenvolvimento e mudança social: formação da sociedade urbano-industrial no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Nacional, 1971.

MARRA, Adriana V.; MELO, Marlene C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Rev. Adm. Contemp.* [on-line], v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MINUTA do PDI do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. Itajubá, 2010. Disponível em: <www.unifei.edu.br/files/arquivos/consorcio/minuta_PDI.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2011.

MIRANDA, Silvânia V. A gestão da informação e a modelagem de processos. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 61, n. 1, p. 97-112. jan./mar. 2010.

NEIVA, Claudio C. A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva de eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. In: VAHL, Teodoro R. et al. (Org.). *Desafio da administração universitária*. Florianópolis, UFSC, 1989. p. 78-94.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PAES DE PAULA, Ana Paula. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PAIVA, Carlos H. A. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). *História* [on-line], v. 28, n. 2, p. 775-796, 2009.

REZENDE, Flávio da C. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática Brasileira. *Sociologias* [on-line], n. 21, p. 344-365, 2009.

REZENDE, Flávio da C. Por que reformas administrativas falham? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 17, n. 50, p. 123-142, out. 2002.

SANTOS, Bruno L. P. A representação do Reuni no debate do ensino superior enquanto direito. *Educação em Revista*, Marília, v. 10, n. 1, p. 29-44, jan./jun. 2009.

SEGENREICH, Stella C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. *Ensaio: Aval. Políticas Públicas Educacionais*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

TORRES, Marcelo D. F. *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: FVG, 2004.

URICOECHEA, Fernando. *O minotauro imperial: a burocratização do estado patrimonial brasileiro no século XIX*. Rio de Janeiro; São Paulo: Difel, 1978. (Coleção Corpo e Alma do Brasil, direção de Fernando Henrique Cardoso)

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora da UnB, 1999. v. 2.

Glener Alvarenga Mizael é administrador da Universidade Federal de Lavras (Ufla), mestre em administração pela Ufla. E-mail: gleneradm@dmv.ufla.br.

Ana Alice Vilas Boas é professora do Departamento de Administração e Economia (DAE) da Universidade Federal de Lavras (Ufla), doutora em administração pela Universidade de Reading na Inglaterra. E-mail: ana.alice@dae.ufla.br.

José Roberto Pereira é professor do Departamento de Administração e Economia (DAE) e superintendente de planejamento da Universidade Federal de Lavras (Ufla), doutor em sociologia pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: jrobpereira25@yahoo.com.br.

Thiago de Sousa Santos é professor assistente da Faculdade Pitágoras de Minas Gerais, mestre em administração pela Universidade Federal de Lavras (Ufla). E-mail: t.ss@ig.com.br.