

Universidade Federal de Alagoas
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP

Dayana Alves Ferreira

O processo de construção do plano diretor no planejamento universitário da
UFAL Campus Arapiraca: um estudo de caso

Maceió, 2019

Dayana Alves Ferreira

Processo de construção do plano diretor no planejamento universitário da
UFAL Campus Arapiraca: estudo de caso

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Barros Dantas

Maceió, 2019

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária Janis Christine Angelina Cavalcante – CRB4 - 1667

F383p Ferreira, Dayana Alves.

O processo de construção do plano diretor no planejamento universitário da UFAL Campus Arapiraca : estudo de caso / Dayana Alves Ferreira. – 2019.

81 p.; grafs., tabs.

Orientador: Anderson de Barros Dantas

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2019.

Bibliografia: f. 72-74.

Anexos: f. 75-81

1. Administração pública. 2. IFES. 3. Plano diretor. 4. Planejamento estratégico. 5. UFAL – Campus Arapiraca. I. Título.

CDU: 35:378.11



FOLHA DE APROVAÇÃO

DAYANA ALVES FERREIRA

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANO DIRETOR NO PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO DA UFAL CAMPUS ARAPIRACA: estudo de caso

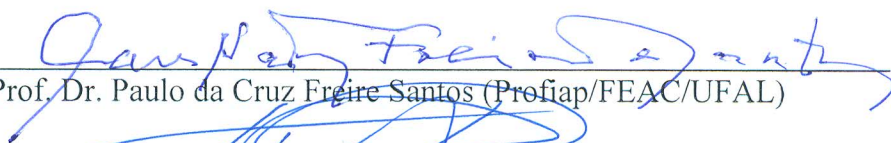
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

Maceió, 30 de abril de 2019.



Prof. Dr. Anderson de Barros Dantas (Profiap/FEAC/UFAL)



Prof. Dr. Paulo da Cruz Freire Santos (Profiap/FEAC/UFAL)



Prof. Dr. Francisco José Peixoto Rosário (UFAL)

Prof^ª. Dr^ª. Eliane Moreira Sá de Souza (Profiap/ UFG)

ESPAÇO DESTINADO À FICHA CATALOGRÁFICA EXPEDIDA PELA BIBLIOTECA
CENTRAL

Em primazia, dedico este trabalho a Deus, por ser essencial em
minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro sempre
presente na hora da angústia. A meus pais, esposo e filhas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por se fazer presente de forma tão fiel a todo instante em minha vida.

Aos meus pais, José Raimundo e Benedita Alves, os mais sábios professores que tive, minha infinita gratidão.

Ao meu querido esposo, Alexandre Acioli, por ser tão presente. Sempre a meu lado e, desde a aprovação na prova, sempre fez “propaganda” positiva a meu respeito. Devido a seu companheirismo, amizade, paciência, compreensão, apoio, alegria e amor, este trabalho pôde ser concretizado. Obrigada por ter feito do meu sonho o nosso sonho!

Às pequenas Izabel e Cecília Acioli que me inspiram a querer e buscar mais.

A todos os alunos, professores e funcionários da FEAC, especialmente ao professor Anderson Dantas, por me orientar e acompanhar nos passos finais dessa jornada.

À equipe gestora do Campus Arapiraca pelo apoio e contribuição.

Meus agradecimentos a todos vocês que me proporcionaram mais que somente a busca de conhecimento técnico e científico, mas também uma LIÇÃO DE VIDA!

RESUMO

Nesta dissertação tratar-se-á da administração pública no ensino superior federal em relação à elaboração do Plano Diretor no Planejamento Estratégico de uma Instituição de Ensino Superior. O *locus* escolhido foi o Campus Arapiraca da Universidade Federal de Alagoas (doravante UFAL). O objetivo foi redesenhar o processo para construção de um Plano Diretor no Campus Arapiraca, para tanto o mesmo será descrito, analisado sob o enfoque da teoria do Planejamento e sugerido plano de melhoria. Teoricamente, recorreu-se a Pereira (2010), Oliveira (2001), Matos (1999), Drucker (1998), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Hamel e Prahalad (2000), Cunha (1996), Herman e Watters (2002), Kerzner (2009), Putnam (2008), Antunes e Gonçalves (2010), Lizote (2013), Kerr (1982), Baldrige (1982), Lang (1990) e Porter (2001) tomando como base empírica a teoria de Planejamento e a construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca como forma de análise. Os meios de investigação, bem como os procedimentos técnicos adotados denotaram uma pesquisa bibliográfica documental, onde imperou um estudo de caso a partir de descrições e mostras referenciadas por documentos norteadores. Concluiu-se que embora ainda se enfrentem velhos e conhecidos problemas no âmbito da gestão universitária, o processo de construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca contornou com êxito os conflitos comuns à implantação desse novo modelo de planejamento. A importância acadêmica e social da pesquisa se deu pelo fato do Plano Diretor de uma universidade objetivar-se em um instrumento adicional ao processo de planejamento e suas contribuições se direcionam ao meio acadêmico e às universidades que desejarem avançar na resolução de seus problemas de gestão a partir de utilização de planos estratégicos.

Palavra-chave: Plano diretor; Planejamento estratégico; Campus Arapiraca.

ABSTRACT

This dissertation is being published in a Federal Higher Education in order to discuss the elaboration of the Master Plan of a Higher Education Institution. The chosen locus was the Arapiraca Campus of the Federal University of Alagoas (hereinafter UFAL). The objective was to develop and analyze the federal higher education rules as the Master Plan in the training plan of the Campus of Arapiraca from Ufal to evaluate its implementation process. The academic and social strategy of the research was driven by the fact that the Master Plan as a new initiative has evolved into an additional process. Theoretically, we are basing our discussion on the works of Pereira (2010), Matos (1999), Drucker (1998), Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2000), Hamel and Prahalad (2000), Cunha (1996), Herman and Watters (2002), Kerzner (2009), Putnam (2008), Antunes and Gonçalves (2010), Lizote (2013), Kerr (1982), Baldrige (1982), Lang (1990) and Porter (2001). The means of investigation, as well as the studies adopted, were researched at the documentary level, where a case study of descriptions and demonstrations of documents by documents was necessary. It was concluded that old problems remain in the management of the University. The process of implementation of the Arapiraca Administration Plan was successful in its implementation and in the control of operations of the administrative processes..

Keywords: Master plan. Strategic planning. Campus Arapiraca.

LISTA DE SIGLAS

CAA - Comissões de Autoavaliação

CAPES - Coordenação de Pessoal de Nível Superior

CONSUNI - Conselho Universitário

CPA - Comissão Permanente de Avaliação

CPA Comissão Permanente de Avaliação

IES - Instituição de ensino Superior

IFES - Instituição Federal de ensino Superior

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

PD - Plano Diretor

PDC - Planos de Desenvolvimento dos Campi Fora de Sede

PDI - Plano de desenvolvimento Institucional

PDTI - Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação

PDU - Plano de Desenvolvimento das Unidades

PE - Planejamento estratégico

PNE - Plano Nacional de Educação

Progest - Pró-Reitoria de Gestão Institucional

REUNI - Programa de apoio a Planos Reestruturação e Expansão Universidades Federais

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

Sinfra - Setor de Infraestrutura

TCU - Tribunal de Contas da União

UA - Unidade Acadêmica

UFAL - Universidade Federal de Alagoas

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Processo de Planejamento..... | 20 |
| Figura 2: A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional | 24 |
| Figura 3: Barreira para implementação do PE..... | 25 |
| Figura 4: Lógica sequencial para implementação do PE | 28 |
| Figura 5: Modelo de estrutura funcional para uma Universidade | 32 |
| Figura 6: Mapa Estratégico da Universidade Federal de Alagoas..... | 48 |
| Figura 7: Interiorização da Ufal..... | 50 |
| Figura 8: Projeto Campus Arapiraca..... | 52 |
| Figura 9: Mapa do uso e ocupação do campus Arapiraca até início de 2009 | 57 |
| Figura 10: Logotipo do Plano Diretor Campus Arapiraca | 59 |
| Figura 11: Alinhamento estratégico da gestão universitária | 60 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Escolas de pensamento estratégico | 21 |
| Quadro 2: Diferenciações entre o planejamento tradicional planejamento..... | 22 |
| Quadro 3: Definições do PE com enfoque participativo..... | 27 |
| Quadro 4: Modelo de estrutura Funcional para universidades..... | 30 |
| Quadro 5: Principais características da pesquisa qualitativa | 37 |
| Quadro 6: Referenciais de gestão Ufal | 44 |
| Quadro 7: Macroprocessos Finalísticos Genéricos | 48 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1.1. Contextualização | 14 |
| 1.2. Problemática | 16 |
| 1.3. Justificativa..... | 17 |
| 1.4. Objetivos | 17 |
| 1.4.1. Objetivo geral | 17 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 18 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 19 |
| 2.1. Planejamento Estratégico | 19 |
| 2.2. Planejamento Estratégico no setor público | 26 |
| 2.3. Plano Diretor como instrumento de planejamento universitário | 33 |
| 3. METODOLOGIA | 37 |
| 3.1. Estratégia de pesquisa | 38 |
| 3.2. Coleta dos dados | 39 |
| 3.3. Procedimentos para análise..... | 42 |
| 3.4. Procedimentos éticos..... | 43 |
| 4. RESULTADOS | 44 |
| 4.1. Breve histórico da Ufal Campus Arapiraca..... | 44 |
| 4.2. Plano Diretor da Ufal Campus Arapiraca, sede e unidades acadêmicas | 54 |
| 4.3. Análise dos dados..... | 60 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 67 |
| 6 REFERÊNCIAS | 72 |
| 7 ANEXOS | 75 |

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visou uma reflexão sobre a construção de um plano Diretor dentro de um espaço de administração pública situado no ensino superior federal. Neste contexto, foi levantada a seguinte questão: que tipos de fragilidades e oportunidade de melhoria teriam, então, a construção desse plano diretor quando o estudo a partir da universidade pública em questão se empreita num de seus *campi* interioranos?

Foi necessário construir uma contextualização histórica a respeito do funcionamento legal administrativo da universidade, nosso *lócus* da pesquisa, a qual foi empreendida para essa dissertação: a Universidade Federal de Alagoas – UFAL. O *lócus* escolhido dentro desse contexto foi o Campus Arapiraca da Ufal, haja vista que ele foi um local onde houve uma inovação na sua prática de gestão, aderindo ao instrumento chamado de Plano Diretor, por entender sua versatilidade enquanto ferramenta de planejamento urbano, o que subsidia diretrizes de desenvolvimento físico territorial e apresenta propostas para melhorias nas condições de infraestrutura frente as necessidades de adequações e adaptabilidade por qual passava o campus. O Plano Diretor foi apresentado como um instrumento básico do processo de planejamento elaborado em conformidade e consonância com os demais instrumentos normativos que regeriam o funcionamento do Campus Arapiraca da Ufal.

Nesse âmbito, o objetivo foi redesenhar o processo para construção do plano diretor do Campus Arapiraca. Também perguntou-se como se deu esse processo de construção a partir da verificação da teoria do planejamento estratégico.

A importância acadêmica e social da pesquisa dar-se-á pelo fato do Plano Diretor de uma universidade objetivar-se em um instrumento do processo de planejamento. Para o PROFIAP/UFAL, programa de pós-graduação pelo qual a pesquisa desta dissertação se desenvolve, a relevância desse tópico esteve na abordagem de um tema recente no Estado de Alagoas e por ser o Plano Diretor do Campus Arapiraca o primeiro a passar por esse processo de investigação no referido Estado. Ademais, trata-se de uma instituição pública, que é regida, dentre outros, pelo oferecimento do serviço de educação formal do ensino superior.

1.1. Contextualização

Quando o espaço da administração pública se situa na área da educação, mais especificamente no ensino superior federal, discutir os princípios que norteiam o plano diretor no planejamento estratégico tem minúcias que devem ser analisadas a partir da construção desse plano. Uma questão desde já poderia ser levantada: Como se dá a construção de um plano diretor quando um estudo para implementação é feito em uma universidade pública num campus interiorano?

É preciso salientar já de antemão que ao longo da primeira década dos anos 2000, o Brasil iniciou um processo de expansão do sistema federal de educação superior por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, do Ministério da Educação – MEC. O programa REUNI deu início à expansão da Universidade Federal de Alagoas – UFAL¹, já a partir do Campus A. C. Simões, localizado em Maceió, onde já atuava há 45 anos.

Após essa implantação, começou-se a expandir a Universidade para os *campi* do interior do Estado, criando e implantando o Campus de Arapiraca, no agreste alagoano, compreendendo também as Unidades de Educação de Palmeira dos Índios, Penedo e Viçosa, e do Campus do Sertão, sediado em Delmiro Gouveia, com unidade de ensino em Santana do Ipanema.

Em virtude da importância e da responsabilidade socioeducacional que pesa sobre a Ufal, se fez necessário a adesão a práticas inovadoras de planejamento, visando eficiência no atendimento às demandas cada vez mais crescentes, cabe aqui o questionamento: de que forma o planejamento como prática de gestão, para melhor desempenho das atribuições acadêmicas e administrativas, ocorreu?

A principal ferramenta de gestão utilizada pelas universidades é o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, documento de planejamento e gestão elaborado para um período de cinco anos.

Com a edição da Lei N. 10.861, de 14 de abril de 2004, o PDI passou a ser parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES, a partir da criação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES. Cabe ainda salientar

¹ Por questões de estilo, apenas, será grafado UFAL como Ufal, isto é, por desenvolvimento da escrita e legibilidade da sigla.

também que a implantação e expansão de um campus universitário requer a gestão de seus espaços.

Não obstante, o PD se instrumentaliza em relação ao planejamento de espaços urbanos, sendo utilizado como ferramenta de gestão por municípios, conforme o Estatuto da Cidade, Lei N. 10.257, de 10 de julho de 2001, que prevê a obrigatoriedade do Plano Diretor – definido como instrumento básico para orientar a política de desenvolvimento e de ordenamento da expansão urbana do município – em cidades com mais de 20 mil habitantes.

Assim, o Plano Diretor como instrumento de gestão tem se apresentado como ferramenta utilizada também em outros espaços públicos, inclusive as universidades quando o plano se predispõe a ser um instrumento de planejamento participativo.

Nesse contexto, o Campus Arapiraca decidiu pela elaboração de um PD com vistas a pensar o espaço físico, institucional e social, a fim de desenvolvê-lo no tocante à dinâmica de ocupação e distribuição dos equipamentos universitários.

Dessa forma, o Campus Arapiraca da Ufal, inovando sua prática de gestão, aderiu ao instrumento PD, entendendo sua versatilidade, enquanto ferramenta de planejamento urbano. Isto é, além das questões internas de gestão, seguiram-se outras diretrizes de desenvolvimento do tipo físico-territorial, apresentando propostas para melhorias nas condições de infraestrutura das novas edificações, pavimentação, sistema de coleta de esgoto, saneamento, regularização dos serviços de abastecimento de energia elétrica, água, telefonia e internet, em consonância com demais agentes públicos.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento do PD, voltado à academia e aos demais agentes públicos envolvidos na implementação de um novo campus universitário dentro de um espaço urbano, incidiu em um período áureo da nova história das universidades públicas, visível no intervalo de 2003 a 2012, onde houve clara expansão do sistema federal de ensino superior, desencadeado pelo REUNI (MEC, 2008).

Desde então, vivenciou-se no Brasil um esforço expressivo no sentido de subsidiar recursos materiais e humanos, com vistas a implementar de forma adequada e manter novas IES por meio dos programas e de estímulos concretos a mecanismos de democratização do acesso ao ensino superior. (LÉDA, 2007).

1.2. Problemática

Conforme contextualizado, o Plano Diretor é um instrumento básico do processo de planejamento elaborado em conformidade e consonância com os demais instrumentos normativos. Ele estabelece e organiza o crescimento espacial e o planejamento para execução das políticas de desenvolvimento estabelecidas para a universidade, contribuindo para a orientação das prioridades e necessidades de investimento nessas áreas.

O PD teria por função em um *campus* universitário assegurar as condições para o desenvolvimento e a plena realização das atividades relacionadas às missões e à produção da universidade através de infraestrutura, segurança, informação, qualidade ambiental e demais questões necessárias para o pleno desenvolvimento das ações da Universidade.

Tendo em vista a principiante tendência em se utilizar de planejamentos de maneira permanentemente estratégica, é natural que os gestores lancem mão do improvisado de forma induzida, seja por ignorar os efeitos práticos destas ferramentas em favor da organização pública, seja por deduzir que a melhor forma de alcance de seus interesses políticos seja praticar a gestão por meio de ações imediatas e resolutivas a curto prazo, haja vista a presença de cultura política delineada e enraizada ao longo de décadas que entende o planejamento como um entrave diante da sua característica básica que é estabelecer diretrizes que vislumbra a realização de ações a longo prazo. (CUNHA, 2000).

Para além disso, Moritz (2012) destaca que a maneira de atuação desses gestores está associada ao entendimento que eles têm do seu papel e dos resultados que querem obter.

O questionamento científico a respeito da construção, do PD dentro do planejamento estratégico é construído frente às normatizações da universidade, que se emblemam por meio de documentos.

Tal observação se desdobra da seguinte maneira nessa pesquisa: haveria contradições, conflitos, dissonâncias e impedimentos para a efetivação do que tem sido planejado mediante os termos legais e estatutários? Ou a elaboração do PD é completamente condizente em seu processo e efetivação dentro do planejamento estratégico universitário do Campus Arapiraca como *locus* do objeto de estudo?

1.3. Justificativa

Conforme contextualizado, o PD de uma universidade objetiva-se em um instrumento básico do processo de planejamento e apresenta-se, em sua elaboração, a princípio como algo em conformidade e consonância com os demais instrumentos normativos que regem o funcionamento de uma IFES.

Também discorre-se sobre como o PD teria por função em um campus universitário assegurar as condições para o desenvolvimento e a plena realização das atividades relacionadas às missões e à produção da universidade por meio de infraestrutura, segurança, informação, qualidade ambiental e demais questões necessárias para o pleno desenvolvimento das suas ações finalísticas.

No tocante a isso, vê-se como a cultura organizacional também se baseia por visões e valores individuais, como as percepções metódicas sobre o que estruturar em um trabalho com a dimensão estratégica de um PD.

As contribuições deste estudo se direcionam ao meio acadêmico e às universidades que desejarem avançar na resolução de seus problemas de gestão e com o planejamento estratégico.

Para o PROFIAP/UFAL, a relevância está na abordagem de um tema recente no Estado de Alagoas e por ser o Plano Diretor do Campus Arapiraca, o primeiro a passar por esse processo de investigação no referido Estado.

No tocante à relevância social, por tratar-se de uma instituição pública, que é regida, dentre outros, pelo oferecimento do serviço de educação formal do ensino superior, este estudo se justifica também por visar à melhoria da utilização dos recursos públicos e dos serviços prestados à comunidade acadêmica e sociedade de uma forma geral.

Ao adentrar sobre o PD no planejamento universitário, tem-se a necessidade de recorrer ao que Delgado (2004) aponta sobre algumas razões que impactam de forma direta na execução do Planejamento Estratégico em universidades públicas, o que se concretiza, de fato, mais adiante conforme o trabalho se desenvolve.

1.4. Objetivos

A partir da contextualização embasada acima, mediante a apresentação do problema de pesquisa, traçam-se abaixo os objetivos que norteiam o que se buscará nessa dissertação.

1.4.1. Objetivo geral

Avaliar o processo de construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca da Ufal.

1.4.2. Objetivos específicos

- Descrever o processo de construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca;
- Analisar o processo de construção sob o enfoque da teoria do Planejamento;
- Apresentar propostas para melhoria do processo de construção de um PD.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Cumprir-se-á nesse capítulo descrever os diferentes pontos-de-vista do objeto de estudo processo de construção do PD no planejamento estratégico da administração universitária teoricamente e, ao fim, antes de entrarmos na análise, discutiremos brevemente quais seriam suas implicações no PD do Campus Arapiraca da Ufal.

2.1. Planejamento estratégico

Com vistas a contemplar os impactos de atividade de planejamento no que tange suas possibilidades para a construção de caminhos mais autônomos e participativos, considerando discussões acerca deste objetivo de estudo, traremos aqui alguns conceitos, características e problemáticas que suscitaram o desenvolvimento dessa dissertação.

O PD é denominado como um processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pelas organizações. Ele é o planejamento estratégico que visa obter a otimização dos recursos organizacionais em relação ao ambiente, por meio de formulação de estratégias que servem para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão.

Pereira (2010, p. 27) define-o como:

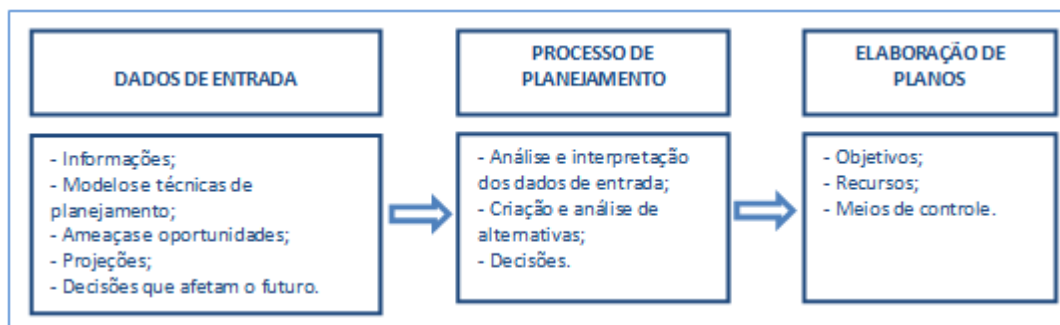
Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

O planejamento estratégico pode ser mensurado como o desencadeamento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitam a visualização do cenário adequado para avaliar as implicações futuras de decisões tomadas, tendo em vista os objetivos organizacionais, estabelecidos anteriormente, que auxiliarão na tomada de decisão futura de maneira rápida, coerente, eficiente e eficaz.

Dessa forma, o planejamento estratégico tende a reduzir a imprecisão envolvida no processo decisório e conseqüentemente a provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 2001).

A figura 1 retrata o processo de planejamento que compreende desde os dados de entrada tomada de decisão sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir até os produtos e serviços que pretende oferecer.

Figura 1: Processo de Planejamento



Fonte: Maximian (2006).

Ao buscar-se entender as características do processo de planejamento estratégico encontra-se cinco características fundamentais:

“a) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

b) O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.

c) O planejamento estratégico envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global e sistêmico, vale salientar que a participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, como forma de garantir o caráter democrático.

d) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos.

Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.

e) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.” (MATOS1999, p. 30)

Conhecidas as características essenciais de um Planejamento Estratégico, doravante PE, pode-se afirmar com maior clareza que o crescimento das organizações e um ambiente cada vez mais exigente traz à tona a necessidade de estratégias que permitam superar os desafios apresentados pelo ambiente competitivo, recursos escassos e alcançar as metas e objetivos almejados pela instituição e seus dirigentes. Essas estratégias servirão como norte para a tomada de decisões e delinearão o futuro da organização.

Drucker (1998, p. 136) trata o planejamento estratégico como “processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões com as expectativas almejadas”.

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

Os estudos de programas de estratégias mostram o crescente interesse na busca de respostas para o entendimento do funcionamento sistêmico das organizações, como por exemplo, como a organização pode aumentar suas chances de sucesso. Alguns autores estudaram a evolução do pensamento estratégico. No Quadro 1 serão apresentadas as observações de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em um quadro síntese sobre o pensamento estratégico, a partir da perspectiva que cada uma delas defende:

Quadro 1: Escolas de pensamento estratégico

| Escola | Formulação de Estratégia |
|----------------|--------------------------|
| Design | Processo de concepção |
| Planejamento | Processo Formal |
| Posicionamento | Processo Analítico |

| | |
|---------------|---------------------------|
| Empreendedora | Processo Visionário |
| Cognitiva | Processo Mental |
| Aprendizado | Processo Emergente |
| Poder | Processo de Negociação |
| Cultural | Processo Coletivo |
| Ambiental | Processo Reativo |
| Configuração | Processo de Transformação |

Fonte: A autoria da pesquisadora baseado em Mintzberg

A premissa do planejamento estratégico é o de que as organizações desejam crescer e desenvolver-se física e funcionalmente no sentido de evoluir de maneira assertiva. Contudo, a ambiência de mudanças contínuas exige das organizações uma capacidade de inovação e adaptação constantes.

Desta forma, Hamel & Prahalad (2000) afirmam que o planejamento estratégico é, na prática, um crivo da viabilidade. Embora o planejamento estratégico seja considerado uma forma de ser mais voltado para o futuro, a maioria dos gerentes admite que seus planos estratégicos revelam mais sobre os problemas atuais do que sobre as oportunidades e problemas vindouros.

Para melhor ilustrar dentro de um comparativo os modelos de planejamento estratégico e planejamento tradicional ou convencional, o quadro 2 abaixo, mostra as suas diferentes dimensões de atuação.

Quadro 2: Diferenciação entre os planejamentos Tradicional e Estratégico

| Planejamento Tradicional | Planejamento Estratégico |
|---|--|
| Dimensionamento organizacional ocasional; | Dimensionamento organizacional sistemático e constante; |
| Diagnósticos e solução de problemas; | Oportunidade e formulação de estratégia; |
| Análise microeconômica dos produtos e da estrutura organizacional; | Análise macroeconômica incluindo considerações sociais e políticas; |
| Análises históricas de decisões centrais; | Identificação de valores ambientais que contribuem positiva ou negativamente para decisões; |
| Métodos quantitativos (tangíveis, explicáveis, controláveis e facilmente comunicáveis); | Combinação de métodos qualitativos e quantitativos; |
| Avaliação e controle como fase final de um processo ocasional e rotativo; | Avaliação e controle permanentes como base para as decisões diárias e correção dos cursos de ação; |
| Futuro único; | Futuro pretendido; |
| Atua em determinado sistema de forma | Requer participação de vários subsistemas; |

centralizada;

Processo dedutivo;

Decisões atuais para o futuro.

Processo indutivo;

Analisa os impactos futuros das decisões atuais.

Fonte: Autoria da pesquisadora baseada em Matus

O PE pode ser caracterizado como um conjunto de atividades submissas a um plano ou um conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, e procedimentos de avaliação. Assim é considerado uma ferramenta importante na gestão das organizações, pois oportuniza um momento de reflexão sobre o que vem sendo feito e sobre o que ainda deve ser implementado.

“Consiste num processo de percepção ambiental, tanto externa quanto interna, e de uma análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, assim como das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o propósito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o aumento de sua performance”. (CUNHA, 1996, p. 36)

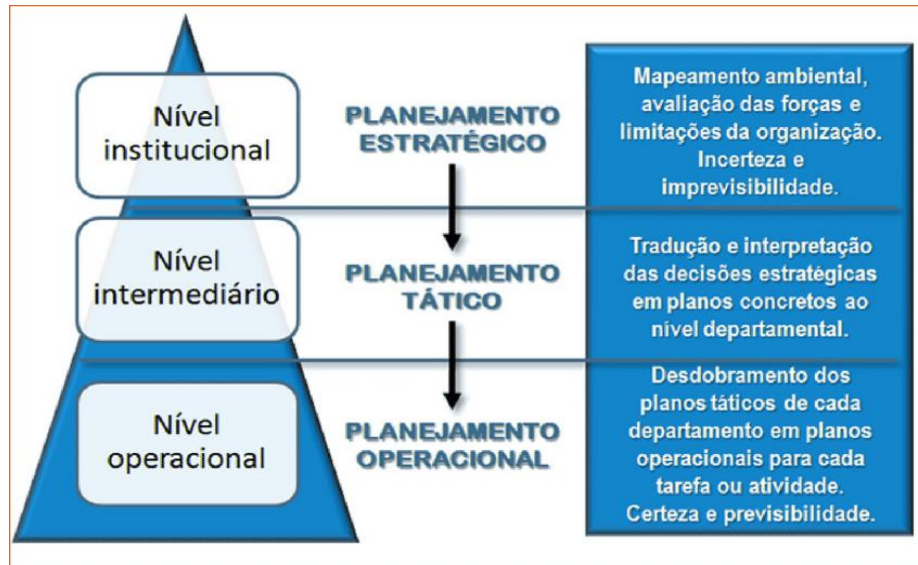
Para se traçar um planejamento estratégico, admite-se formar uma aliança sólida aos formadores de opinião técnica e engajá-los em um alinhamento com os princípios que regem a base da estrutura organizacional do setor.

Efetivamente, Herman e Watters (2002) nos diz que dentro de uma organização o planejamento segue sendo uma forma de aprendizagem organizacional em níveis diferenciados, iniciando pelo institucional que abrange o planejamento estratégico, plano focado a longo prazo, com objetivos integrais, identificados com o “Porque” e “Quando” devem acontecer as ações, nesse nível é que se constrói os consensos que contemplam toda a organização.

Em um próximo nível, chamado intermediário, encontram-se os diretores, aqui acontece o planejamento tático, onde se é delineado o que as várias partes da organização devem fazer para que a se alcance sucesso. Também há a formulação das respostas para as questões “Onde” e “Como” a execução irá acontecer.

E em um último nível, denominado operacional, pois acumula o fator execução de atividades realizada por indivíduos, orientando o processo de curto prazo, onde o planejamento tático responde “O quê” é executado (KERZNER, 2009). A figura 2 ilustra essa interdependência.

Figura 2: A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional



Fonte: Oliveira (2010, p. 15).

Ao nos focarmos na figura 2, observamos que as decisões tomadas no planejamento estratégico são de responsabilidade da alta administração da organização, com definições de ações estabelecidas a longo prazo, normalmente feitas para o período de 5 a 10 anos, focando uma visão ampla da organização, cabendo revisões e atualizações continuamente, para que as informações sejam mais reais e sirvam como fatos e dados para tomadas de decisão. Este passo é essencial para que não haja grandes variações entre o que foi planejado e o que foi executado.

Enquanto o planejamento estratégico se desdobra para toda a organização, o planejamento tático tem um envolvimento mais limitado, a nível departamental, responsável por criar metas e condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas.

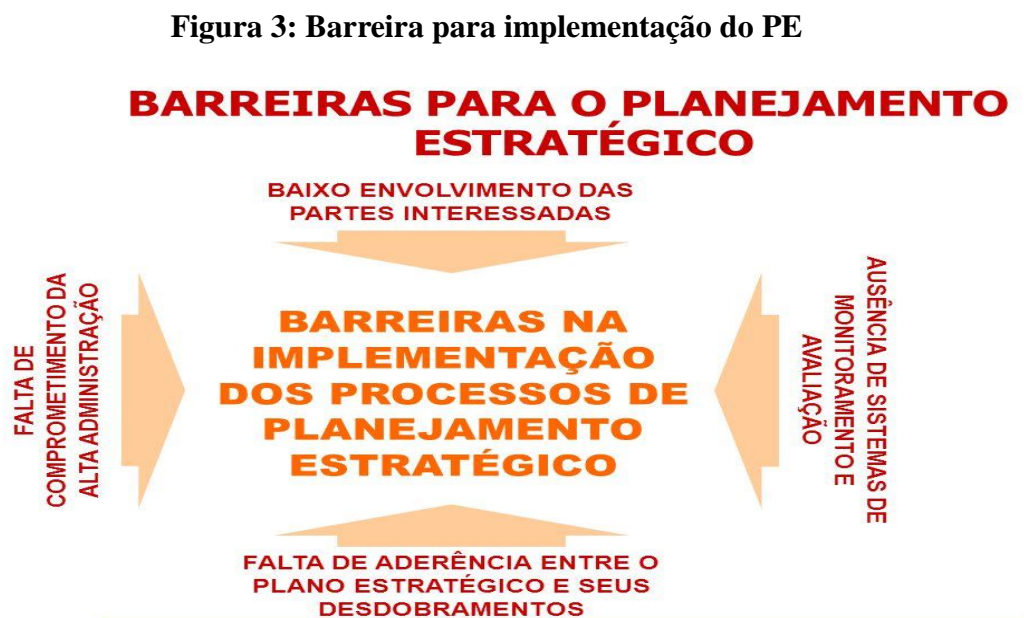
O engajamento organizacional coletivo é um fator desejável, se não incondicional para a correta utilização do PE, que se apresenta essencialmente como um processo de ação gerencial de cunho eminentemente participativo e democrático, uma vez que ordena os níveis estratégico e operativo. Assim, em síntese:

1) O nível estratégico: de caráter formativo e estratégico, neste nível há a tomada de decisões de nível hierárquico superior, de cunho principalmente político, indicando o que deve/pode ser realizado. Leva em considerações questões como transitoriedade, condições tecnológicas, política, financeira e organizacional.

2) O nível operativo: nesse nível está as tomadas de decisões referentes às definições das ações e suas respectivas sequências de maneira mais específica no sentido de estabelecer e definir o que será feito, em qual sequência, fixação de tempo, bem como nomeia os responsáveis e os meios para a sua execução.

Putnam (2008) nos relata como principais barreiras para a implantação da gestão estratégica e o planejamentos não obterem êxitos algumas circunstâncias como: dificuldade de criar visões a respeito do futuro; dificuldade do planejamento de operações não repetitivas; incapacidade de prever efetivamente; inflexibilidade na administração do plano; possível supressão da iniciativa; falta de aderência entre o plano estratégico e seus desdobramentos; baixo envolvimento das partes interessadas e ausência de sistema de monitoramento.

Essas barreiras podem ser enfrentadas através da visão de que não basta apenas planejar a estratégia, mas efetivamente executá-la. Só assim, pode-se pensar no resultado do processo. São necessários, portanto, a formulação de estratégias, o seu desdobramento em objetivos e planos de ação, a implementação desses planos, o gerenciamento contínuo dos resultados e a sua revisão, conforme as necessidades vão surgindo em todos os níveis já citados, desde o cultural até o tático. Assim, em síntese, podemos ver na figura 3 uma síntese dos principais elementos que constituem a barreira da implementação de um PE:



Fonte: Putnam (2008, p. 24)

As barreiras que se apresentam ao perfeito funcionamento do planejamento estratégico estão presentes desde a sua formulação pelo imediatismo das pessoas e pela falta de visão e paciência durante a execução do planejamento.

2.2. Planejamento estratégico no setor público

Muitas foram as previsões para como seria o futuro que chamamos de hoje, mas a principal mudança foi a maneira como a informação circula, onde, a sua velocidade e as constantes mudanças que elas causam nas sociedades. Essa é uma questão significativa para todo tipo de organização e elas têm de lidar com isso. A sociedade, por sua vez, tem se conscientizado do seu papel como também do papel do Estado em se reconfigurar para atender às necessidades vigentes. E este, para atender essas novas demandas sociais, vem buscando novas técnicas gerenciais onde a formação do planejamento estratégico é um modelo que vem sendo utilizada em larga escala pelos gestores de órgãos públicos em instituições governamentais para dar suporte às suas novas demandas.

Encontram-se inúmeras correntes sobre a atividade de planejamento no setor público, a exemplo da corrente da reforma social, que visualiza o Estado orientador da sociedade e busca a institucionalização e a eficácia da ação do Estado. Por outro lado, há a corrente da análise política que almeja as melhores ações do Estado por meio da racionalidade limitada (ANTUNES e GONÇALVES, 2010). Com a evolução das organizações devido à nova realidade, fica nítido um desenho ambiental diverso do vivenciado em meados do século passado. As mudanças vêm se apresentando de forma rápida e desordenada (MATOS, 1999).

O planejamento estratégico se constitui, então, em uma função gerencial relevante em que a instituição se projeta para o futuro, definindo uma programação na qual objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados visando sua implementação. Na prática, esse processo se reveste de grande complexidade ocorrendo uma distância entre a programação estratégica e sua implementação nas instituições que precisa ser vencida.

O Planejamento Estratégico, com enfoque participativo, objetiva consolidar-se como um instrumento gerencial, uma ferramenta de construção coletiva de identidades democráticas no setor público. Significa uma aposta, fundamentada e legitimada no projeto de governo e talvez o embrião de uma cultura fundante de uma nova escola de gestão pública que mude radicalmente a visão do gestor sobre seu papel e seu compromisso social. (RATTNER, 1979)

Possibilita capacitar quadros técnico-políticos das organizações públicas e do terceiro setor para desempenhar as atividades de elaboração, gestão e monitoramento de programas de complexa governabilidade. Através do domínio de ferramentas e instrumentos participativos pretende-se incidir na melhoria da capacidade de governo e, por efeito, na melhoria geral das técnicas de governo.

Quadro 3: Definições do PE com enfoque participativo

| Definições | Características |
|--|---|
| É uma construção metodológica | Centralidade da participação e a da experiência concreta de planejamentos estratégicos concretos em gestões públicas em diversos níveis, de movimentos sociais e entidades de classe; |
| É a defesa de uma concepção democrática e participativa de Estado e gestão pública | Associa a eficiência e eficácia das políticas públicas com a inclusão social e política dos trabalhadores públicos e das populações beneficiadas; |
| É uma construção metodológica para moderação de grupos e solução de problemas relacionados aos atos de governar, à direção de organizações | Aplicado a problemas de alta complexidade e baixa governabilidade. |
| É um movimento teórico-prático para reconstrução da capacidade de planejamento governamental como capacidade de governo | Não restrita à formulação de políticas macroeconômicas ou de desenvolvimento regional; |
| É tributário de uma concepção de planejamento geradora de conteúdos para formação gerencial dos gestores públicos | Gera acúmulo de capital humano, articuladora básica de currículos e conteúdos para Escolas de Governo que formem quadros gestores para administração pública brasileira; |

Fonte: Autoria da pesquisadora baseada em Carmo et al. (2012).

O governo, por sua vez, tem também exigido das instituições públicas e privadas a formulação de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI como condição essencial para seu funcionamento. Segundo Pereira (2010), o processo de planejamento pode ser aplicado para todo e qualquer tipo de organização: pública, privada ou não governamental (ONG), inclusive a gestões de quaisquer esferas públicas como as municipais, estaduais e suas instâncias/secretarias e outros órgãos.

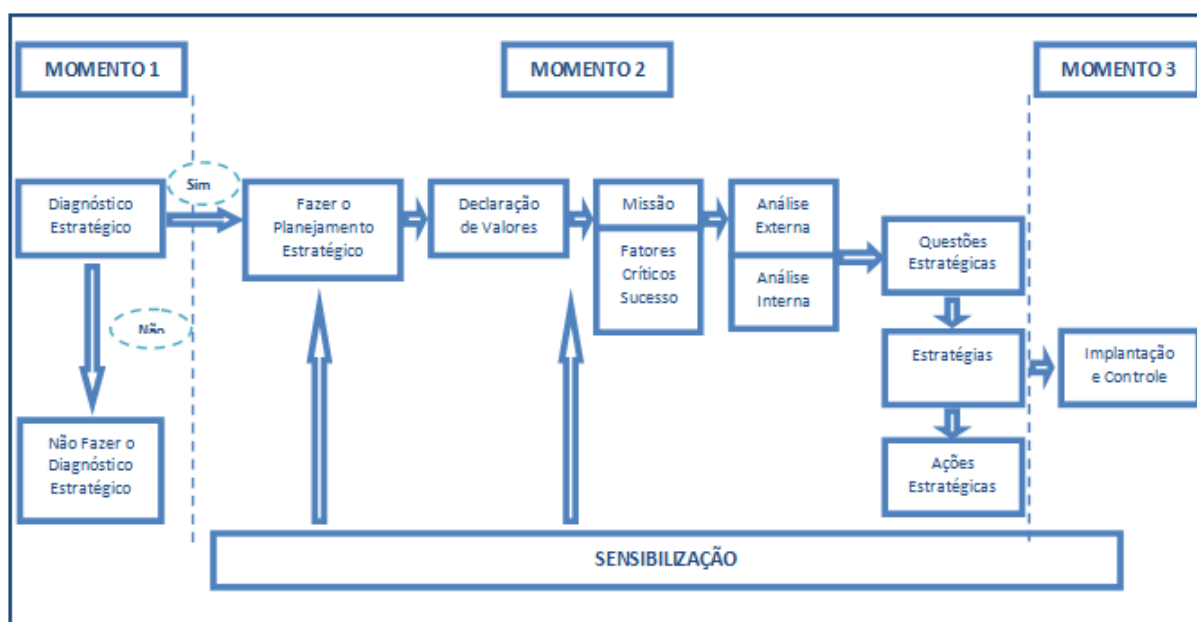
Trata-se de uma ferramenta que procura-se construir através e com a participação dos atores envolvidos, especialmente os funcionários e trabalhadores das organizações públicas, não porque isto represente maior probabilidade de eficácia ou eficiência gerencial, mas sobretudo porque a perspectiva de planejamento aqui apresentada pretende-se também um instrumento de inclusão política, de afirmação da cidadania e de regeneração institucional do

setor público sobrevivente a quase uma década de políticas privatizantes que desmoralizaram a própria condição do servidor público.

Assim o planejamento se consolida como um procedimento comum de governo, uma prática universalmente aceita vinculada à necessidade de racionalização permanente dos serviços e da máquina pública. Ele é organizador da ação pública e nasce, então, da necessidade permanente de suporte e estímulo à atividade econômica privada. (GARCIA, 2000).

De maneira geral, eles são demarcados por momentos onde vemos o desenvolvimento de determinadas ações dentro de uma lógica sequencial, conforme figura 4 que se segue:

Figura 4: Lógica sequencial para implementação do PE



Fonte: Pereira (2010).

Nas IES, via de regra, é recente a utilização da perspectiva de introdução de uma sistemática relacionada ao planejamento com um enfoque estratégico, que permitam a elaboração de um caminho a ser trilhado para que a organização sobreviva no longo prazo, nesse ínterim deve-se identificar e buscar propostas de solução para os problemas da organização. (BORGES, 2001).

O espaço universitário, sob a abordagem sistêmica, é considerado um sistema fechado, que não interage com o ambiente externo e, portanto, não é influenciado pelo que está acontecendo nesse ambiente. A implantação do planejamento estratégico em universidades é

um processo que exige análise da instituição a partir de diversos fatores e para tanto se faz necessário que se façam algumas considerações sobre a natureza da instituição universitária como uma instituição que está em diálogo com o seu contexto social.(Araújo, 1996).

É mister entender a essência da Universidade, daí analisar um processo de planejamento compatível, uma vez que as características das IES e de seu processo decisório incorrem em arranjos institucionais, influenciando diretamente na atividade de planejamento. E como são as universidades geradoras, transmissoras e produtoras de conhecimento é estabelecido um padrão típico para a estruturação de suas atividades, portanto o planejamento estratégico em universidade é encarado de maneira diferenciada.

Lizote (2013) trata sobre algumas características mais presentes em uma organização universitária: alto profissionalismo envolvido nas atividades acadêmicas e administrativas, especialistas guiando as operações habituais, prevalente autonomia e liberdade de supervisão, bem como a livre escolha dos docentes em seus objetos de pesquisa e como trabalhar os conhecimentos com os alunos.

Para Morosini (2002) quanto ao quadro docente é pertinente destacar que os mesmos têm liberdade de fazer a opção sobre o que investigar e como transmitir esse conhecimento que muitas vezes gera o que pode-se chamar de lealdade entre as unidades que muito comumente influenciam nas decisões coletivas e descentralizadas; em consequência, diferentes partes da organização podem progredir de forma diversa, com ritmos próprios obedecendo a circunstâncias específicas

Assim, a partir das inferências de que, neste tipo de organização, coexistem concepções distintas de universidade, em função de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes presentes nas unidades que compõem a instituição, uma vez que coexistem uma multiplicidade de concepções. O poder se torna ambíguo e disperso. Há lutas internamente para fazer prevalecer orientações, há também a participação de muitos atores distintos. Todos esses pontos trazem dificuldades para a definição da missão, dos objetivos e das metas em uma universidade pois os objetivos prestam-se a diferentes interpretações, e, em função disso, também há grande dificuldade em achar o caminho para alcançá-los.(TAVARES, 2003)

É importante reconhecer, diz Silva (2003) que essas características indicam que a universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores: ou seja, uma estrutura de muitas complexidades.

Quadro 4: Modelo de estrutura funcional para uma Universidade

| ÓRGÃOS | CARGOS | ATRIBUIÇÕES/CARACTERÍSTICAS |
|--|-----------------------------------|---|
| GESTORES (traçam a política universitária) | REITOR | Preside os conselhos e tem ação executiva. |
| | Conselho Universitário | Delibera sobre os assuntos da política universitária. |
| | Comissões <i>ad hoc</i> | Decide os assuntos financeiros. |
| | Conselho de Curadores | Resolve divergências entre os conselhos. |
| EXECUTORES (executam as deliberações) | Administrador | Cargo de confiança definido pelo reitor. Preside o conselho das unidades de execução. |
| | Conselho das unidades de execução | Gere as unidades de execução, conforme deliberações dos órgãos da gestão. |
| | Unidades de execução | São em número variável para cada universidade. |

Fonte: Adaptação de informações obtidas em Fávero (1991).

Conforme afirma Kerr (1982, p. 41), a palavra que melhor traduz essa complexidade é “multiversidade”.

“O fato de que as organizações acadêmicas estão fragmentadas em grupos com aspirações, valores, expectativas e crenças diferentes e que estas diferenças devem-se explicitar nas decisões sobre rumos da organização, portanto, no processo de planejamento, quando se discute “o que a organização é” e o “que a organização deveria ser” é um processo de decisão essencialmente político, em que vários grupos lutam por influenciar o cenário da política da organização. Isto significa que qualquer tentativa de planejamento cairá no vazio se não se fizer uma leitura adequada da organização, quais são os grupamentos internos, como se processam as articulações de interesses” (BALDRIDGE, 1982)

Outras dimensões de natureza mais especificamente administrativas se somam a essas peculiaridades, contribuindo para aumentar a complexidade da organização universitária. Atribui-se à dificuldade de mensurar os resultados da ação organizacional, à ausência de uma cultura de planejamento e outras exigências, pois 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 (BALDRIDGE, 1982).

Há atualmente um grande esforço por parte das instituições de educação superior brasileiras no processo de execução de Planejamento Estratégico como forma de lidar com as

constantes e intensas mudanças comuns a esse universo dinâmico e desafiador das Universidades. Fatores econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e culturais têm afetado o desempenho dessas organizações sociais. Entretanto, Meyer (2005) sublinha que em termos gerenciais e práticos há um forte distanciamento do que prevê os planos de ação confeccionados para as ações que de fato são implementadas, mais alarmante ainda é a fragilidade no quesito avaliação. O estudo de temas em gestão universitária tem tomado corpo no Brasil e na América Latina e estreitando laços com os temas da gestão empresarial, assim como a complexidade e a diversidade das universidades. (CATANI, 2002)

As instituições de ensino superior, pela sua própria natureza e vocação, devem ter compromisso com a excelência acadêmica e científica, e com o aprimoramento e desenvolvimento social e cultural do País. A natureza das suas funções e atividades reclama a existência de processos de planejamento, como condição para garantir sua efetividade, eficiência e eficácia.

A complexidade de se planejar em um universo de mudanças frequentes, aliada à necessidade de maximização de resultados e ao controle externo exercido pelos órgãos oficiais, encaminham a Instituição para a necessidade de um maior dinamismo, flexibilidade e eficiência do sistema.

“Nas organizações não lucrativas, dentre as quais está a universidade pública, não há a mesma unanimidade quanto aos objetivos e sua relevância e quanto ao emprego de meios e instrumentos. Aqui, a administração e o planejamento precisam perder parte de sua rigidez técnica, impessoal, e incorporar um componente mais complexo: a participação”. (LANG, 1990, p. 63).

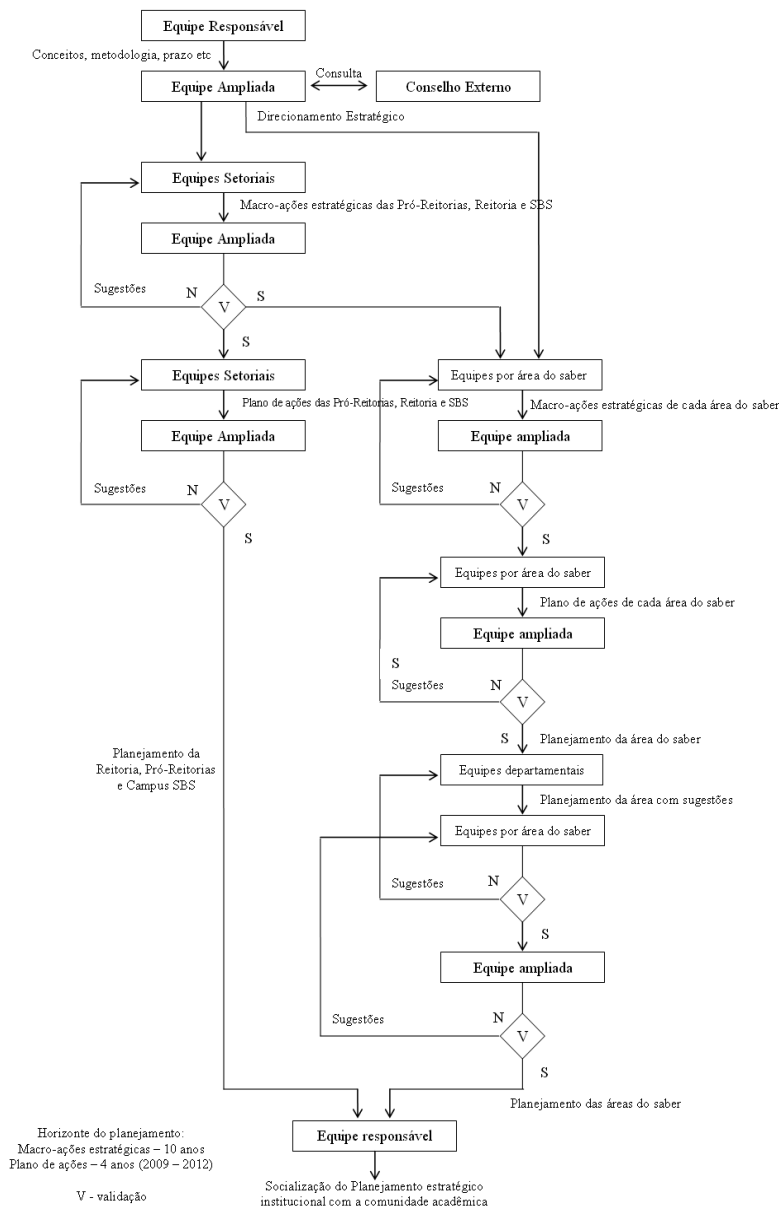
Dessa forma, das Universidades que são organizações atingidas pelas mudanças do panorama político e econômico do país, são exigidas transparência no uso dos recursos, maior equidade no trato de grupos socioeconômicos distintos, maior qualidade dos serviços educacionais prestados e maior capacidade de resposta às necessidades do setor produtivo e da sociedade em geral.

Considerando que o Planejamento Estratégico institucional deve envolver campos distintos como o ensino, a produção acadêmica, as atividades de extensão e a gestão institucional, o desenvolvimento de uma metodologia global pode iniciar-se com ênfase na área de ensino de graduação, ainda que incluindo, nos instrumentos e indicadores, aspectos relativos ao conjunto da instituição, conquistando graus de profundidade crescente nas demais dimensões das atividades-fim, bem como em relação à gestão universitária. O Processo de

Planejamento Institucional fundamenta-se na missão, visão, valores e objetivos institucionais, e deve estar estruturado para ser um processo permanente de avaliação e realimentação das ações institucionais.

Por ser a universidade um tipo de organização complexa, que apresenta um modelo de gestão muito particular e híbrido, originando grande parte dos desafios e problemas desse tipo de organização que mescla características de uma burocracia mecanizada com as de uma burocracia profissional (MINTZBERG, 2003).

Figura 5: Modelo de fluxograma para planejamento em uma universidade.



Fonte: Univille, 2010, *on line*.

Outrora a ideia sobre Planejamento voltado para as universidades repousava sobre premissas tais que concebiam a universidade como um sistema dinâmico e aberto, esse cenário mudou, pois no passado o investimento pífio era considerada pouco essencial na administração universitária. Esse ideário se transformou, mas ainda não é impeditivo de encontrar na universidades planos limitando-se a ações de curto prazo, de modo reativo, fruto de situações momentâneas e desconsiderando uma análise mais profunda do ambiente interno considerando as potencialidades da organização e externo às expectativas da comunidade.

Silva et al, (2013) afirmam que o planejamento e outras ferramentas a exemplo do Plano de Desenvolvimento Institucional são instrumentos que podem trazer benefícios às instituições, a partir do autoconhecimento, bem como a clareza sobre o horizonte, de metas, objetivos e ações estratégicas, chegando a traçar rumos às universidades proporcionando aos gestores conhecerem o terreno em que se situam, fomentando o trabalho no sentido de gerar eficácia e eficiência para a gestão das universidades.

Diante desse cenário, o Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial de fundamental importância, por meio dessa ferramenta torna-se possível às organizações tomar consciência do ambiente em que estão inseridas, se direcionando de forma assertiva esquivando-se de riscos (PORTER, 2001). Para tanto, se faz necessário a capacitação dos gestores e adoção de ferramentas, padrões e instrumentos de gestão eficazes, o planejamento estratégico pode perfeitamente servir a esse fim na busca por eficiência e elevação da qualidade do serviço destinado aos clientes do setor público.

Nesse sentido, dá-se a importância do PE pela indução de realização de ações mais proativas que busquem a elaboração de planos para gerir, com excelência as organizações e mantê-las aptas as oportunidades. Após o detalhamento conceitual sobre o planejamento estratégico, pode-se passar a tratar do Plano Diretor voltado essencialmente para as universidades.

2.3. Plano Diretor como instrumento de planejamento universitário

A complexidade na qual está imbricada a universidade corresponde ao ideal de modernização com o qual se organizam as sociedades atuais. Desde o século XII, de sua criação, a universidade vem, ao longo de sua existência, enfrentado debates sobre as transformações nas organizações e a consequente necessidade de sinergia entre a educação acadêmica e corporativa nas mais diversas crises.

Na identificação e demarcação da universidade brasileira, percebe-se um processo de legitimação de “modelos” que se configuram, amadurecem e se consolidam a partir de alguns instrumentos tais quais: o *Plano Diretor da Reforma do Estado* (1995), LDB (Lei 9.394/96), da Lei das Fundações (Lei 8.958/94), da Legislação (diversas medidas provisórias, leis, decretos) sobre os fundos setoriais e do conjunto de decretos, portarias etc.), Projetos de Lei (da Autonomia, da Inovação Tecnológica, entre outras), que se constituíram em esculpir as novas relações entre Estado, sociedade (empresas) e universidade.

Meyer e Lopes (2003) destacam a Universidade como uma organização sensível às mudanças do ambiente, muitos dos problemas enfrentados pelas universidades se concentram na sua capacidade de ajustar-se a uma nova realidade, em especial, às demandas de um novo contexto. Neste particular a gestão das universidades tem uma responsabilidade fundamental – definir o futuro desejado – e, para isso, estabelece objetivos e prioridades, assim como as estratégias necessárias para realizá-los.

Para colocar-se à frente dos desafios e inquietações de um ambiente de mudanças rápidas, competição e recursos escassos, como são as universidades, é razoável a implementação de uma prática de planejamento que contemple suas especificidades organizacionais, garantindo assim uma eficiente e eficaz execução de todas as tarefas inerentes às instituições de ensino superior. (PETERSON, 1979)

Para Deal e Wiske (1983) por outro lado, o planejamento praticado é incipiente e incremental, gerando resultados por vezes questionáveis, carecendo de modelo mais adequado à realidade complexa das universidades. O processo de planejar deve ser acompanhado de uma renovação permanente capaz de superar dificuldades que se somam a processos de aprendizagem, mudanças e desenvolvimento organizacional. Assim, é necessário construir bons modelos de planejamento segundo o contexto da Universidade, mas que precisa se tornar uma prática gerencial alinhada com as outras áreas das instituições.

Quando se aborda a temática dos planos diretores, de súbito isso se remete aos planos diretores que usualmente exploram o desenvolvimento urbano, e para tanto a literatura é vasta. Contudo, pensar em PD elaborado para outras escalas de organização do espaço, como é o caso do *campus* universitário, é ainda um assunto bastante incipiente e pouco trabalhado na academia.

A importância e a necessidade de um plano diretor para um melhor planejamento e gestão do espaço na universidade têm caráter fundamental, especialmente quando pensam-se,

entre outras questões, como: a funcionalidade, acessibilidade, sustentabilidade, integração do espaço e planejamento de longo prazo.

Nesse contexto, o Plano Diretor surge como instrumento básico do processo de planejamento elaborado em conformidade com a legislação vigente e de acordo com parâmetros de plena sustentabilidade para orientar a implantação da política de desenvolvimento, de ordenação, de expansão e infraestrutura urbana dos *campi* e Unidades acadêmicas.

O PD, em consonância com as políticas de desenvolvimento estabelecidas para a universidade, deve estabelecer e organizar o crescimento, o funcionamento, o planejamento dos territórios contribuindo para a orientação das prioridades e necessidades de investimento nestas áreas. O mesmo teria como função assegurar as condições para o desenvolvimento das atividades relacionadas às missões e à produção da Universidade através de: infraestrutura, segurança, informação, qualidade ambiental.

Um PD deve ser constituído de fundamentação, explicitada por objetivos, caracterização, diagnósticos e prognósticos, alternativas e critérios de avaliação, diretrizes e instrumentação.

O objetivo do PD é atender as expectativas no sentido de orientar as ações da Reitoria, da administração central e dos dirigentes da universidade visando compatibilizar os interesses coletivos, garantindo de forma mais justa a distribuição de recursos, definindo as prioridades, no que se refere ao ordenamento do território e aos benefícios da urbanização e da infraestrutura para o desenvolvimento das atividades e funções da universidade.

Outro importante ponto é a caracterização, onde é feito um levantamento da situação do *campus* quanto a:

- a. Situação no âmbito regional com relação a recursos disponíveis, limitações à sua utilização, restrições e incentivos que condicionem seu desenvolvimento;
- b. Legislação ao qual está submetido;
- c. Meio físico que condicionem uso e ocupação do solo;
- d. Aspectos socioeconômicos;
- e. Dinâmica de uso e ocupação do solo (urbano e rural);
- f. Infraestrutura, equipamentos sociais e serviços urbanos existentes;
- g. Estrutura física e administrativa existente.

Tradicionalmente, nossas administrações são marcadas pelo centralismo das decisões que funcionam como margem de manobra e poder, e pela submissão ou adesão ao poder político local que ocupa, por meio de seus quadros, funções permanentes e estratégicas na burocracia das administrações.

Portanto, a implementação do plano dependerá fundamentalmente da capacidade e do compromisso da administração local. Mas também da capacidade de articulação e atuação da comunidade universitária. Quanto mais o plano for comprometido com as reformas estruturais e com a gestão democrática, mais encontrará resistências e exigirá modificações profundas nos procedimentos internos e na superação da fragilidade administrativa, na priorização de gastos e na articulação das ações.

3. METODOLOGIA

A aplicação metodológica é item essencial para uma pesquisa de campo, mesmo que ele se fundamente sobre documentos, consultas públicas e falas pessoais coletadas por meio de entrevistas. Portanto, em termos metodológicos, a pesquisa caracterizou-se como descritiva exploratória, com abordagem majoritariamente qualitativa em cima de dados reunidos de documentos e resultados, mas também, por meio de entrevistas e aplicação de questionários.

Dessa forma, os meios de investigação, bem como os procedimentos técnicos adotados denotam uma pesquisa bibliográfica documental e narrativa, onde imperou um estudo de caso a partir de descrições e mostras referenciadas por documentos norteadores e relatos.

Para nortear com lentes teóricas o estudo foi preciso buscar referências em Pereira (2010), Oliveira (2001), Matos (1999), Drucker (1998), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Hamel e Prahalad (2000), Cunha (1996), Herman e Watters (2002), Kerzner (2009), Putnam (2008), Antunes e Gonçalves (2010), Lizote (2013), Kerr (1982), Baldrige (1982), Lang (1990) e Porter (2001) Burnett (2009), Faria (2012), Gondim (1995) Souza (2003), Saboya (2007) Oliveira Filho (2009), Randolph (2007), Rezende; Ultramari, (2007) Santos Jr.; Silva; Sant’Ana, 2011; Souza (2006; 2011); Villaça (2005; 2010).

Para Godoy (1995), a pesquisa descritiva preza no ambiente e pelas ações das pessoas nela inseridas. Nesse tipo de pesquisa são observados um problema ou questão como um todo. Equivaleria dizer que as questões práticas, subjetivas ou objetivas, são de grande valor para as pesquisas descritivas.

Quadro 5: Principais características da pesquisa qualitativa

| <i>Aspecto</i> | <i>Característica</i> |
|--|--|
| Ambiente natural | Fonte direta de dados |
| Figura do pesquisador | Como instrumento fundamental |
| Descritiva | O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; |
| Enfoque indutivo | Não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados; |
| Parte de questões ou focos de interesses | Amplos vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve; |
| Envolve a obtenção de dados | Contato direto do pesquisador com a situação estudada, |

descritivos sobre pessoas,
lugares e processos interativos

procurando compreender os fenômenos segundo a
perspectiva dos participantes da situação em estudo

Fonte: Adaptado de Godoy (1995 B: 58-62-63).

Quanto à abordagem, em decorrência da natureza do presente problema e da visão do mundo com a qual a autora desse estudo se identifica, a escolha recaiu para uma abordagem fenomenológica. Ela prioriza procedimentos qualitativos de pesquisa, visto que será realizada uma análise das percepções para obter entendimento de atividades sociais e humanas, nesse caso, o processo de construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca.

Godoy (IBIDEM) identificou alguns aspectos essenciais que devem ser observados ao realizar estudos qualitativos, dentre eles o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida integram o escopo de direcionamentos que os pesquisadores devem dar aos procedimentos de investigação.

Ullrich (2012), por sua vez, defende que há critérios específicos de validade que devem ser cautelosamente aplicados, visto que, geralmente, são voltados a questões de pesquisa social aplicada e não o suficiente às particularidades da pesquisa qualitativa. Entre esses critérios estão a credibilidade, a profundidade com a qual se empreita a pesquisa e a congruência das interpretações e análises.

3.1. Estratégia de pesquisa

Baseado nos critérios apresentados por Ullrich (IBIDEM), e visando assegurar a validade e confiabilidade da pesquisa, é preciso salientar também que, a busca pela literatura foi realizada utilizando-se as palavras-chaves: “Planejamento”, “Plano Diretor” e “Universidade Pública” nas seguintes bases de dados: Portal de Periódico da Capes, Google Acadêmico, SciELO, Plataforma Spell e Repositório da UNB, UFSC, UNES UFBA em trabalhos publicados durante o período de 2000-2018.

Quanto aos meios de investigação, bem como os procedimentos técnicos adotados tratou-se aqui de uma pesquisa bibliográfica documental, onde imperou um estudo de caso a partir de descrições e mostras referenciadas por documentos norteadores.

Empenhou-se no **estudo de caso** como estratégia de pesquisa adotada para este trabalho, por esse método se traduzir como um tipo de pesquisa qualitativa (o que não o

impede de gerar e analisar dados quantitativos) que aprofunda o estudo de seu objeto a partir do que tem sucedido a ele. Nesse caso, o processo de construção do plano diretor.

Considerando que o objetivo essencial desse método é explorar e explicar o fenômeno em análise, optando tratar de proposições de pesquisa (YIN, 2015), e de acordo com Martins (2008, p. 57), o procedimento “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos considerados”.

Pozzebon e Freitas (1998) destacam que o estudo de caso não é apenas um método aplicável com rigor, sob o ponto de vista científico, mas é adequado para conduzir as mais diversas investigações na área de sistemas de informação. Segundo Alyrio (2009), no estudo de caso estão contidos os instrumentos e as regras gerais que devem ser adotados na pesquisa, para aumentar a confiabilidade da investigação.

A escolha do Campus Arapiraca como objeto de estudo em recorte transversal ocorreu em virtude do mesmo representar um órgão público com grande demanda de serviços e que conta com unidades de ensino em Viçosa, Palmeira dos Índios e Penedo, viabilizada através do Projeto de Interiorização da Ufal desde o ano de 2006 no agreste alagoano.

É conhecida a amplitude, portanto, da estrutura da universidade. Sendo assim, optou-se pelo campus Arapiraca também devido ao fato de seu PD ter sido implementado posteriormente à expansão do campus como ferramenta para um melhor planejamento e gestão do espaço na universidade, especialmente quando se pretendia dar notoriedade a questões como: a funcionalidade, acessibilidade, sustentabilidade, integração do espaço e planejamento de longo prazo.

3.2. Coleta dos dados

Obviamente, foi traçada de início uma revisão de literatura para fundamentar a base teórica do trabalho, por meio de análise do que foi produzido sobre Planejamento Estratégico no Setor público, Planejamento Universitário, Instrumentos para o Planejamento em organizações públicas e Plano Diretor Universitário viabilizando a escolha do foco da pesquisa.

Na **segunda fase**, buscou-se reunir os documentos essenciais que foram coletados ou a partir do endereço da Universidade Federal de Alagoas na web, ou por solicitação direta aos setores responsáveis da UFAL (inclusive fazendo uso do sistema de acesso à informação).

O objetivo da coleta documental é estabelecer uma ponte interpretativa entre a realidade do objeto e as normativas expedidas acerca dele pelos órgãos responsáveis oficiais.

Segundo Yin (2015), é provável que o levantamento das informações por meio de análise documental seja relevante a todos os tópicos do estudo de caso. Além disso, esse tipo de fonte de informação pode assumir diversas formas e deve ser objeto de planos explícitos de coleta de dados (YIN, IBIDEM).

Segundo Martins (2008), essas fontes documentais podem proporcionar ao pesquisador dados, em quantidade e qualidade suficiente, para racionalizar o tempo da pesquisa e evitar constrangimentos que caracterizam algumas pesquisas em que dados são obtidos diretamente das pessoas. Para a pesquisa documental, deve-se basear a coleta dos dados em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Nessa tipologia de pesquisa, os documentos são classificados em dois tipos principais: fontes de primeira mão e fontes de segunda mão. Gil (2008) define os documentos de primeira mão como os que não receberam qualquer tratamento analítico, como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. Os documentos de segunda mão são os que, de alguma forma, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

No presente estudo, foram utilizados documentos como fonte de dados secundários que foram coletados por meio de pesquisa em arquivos localizados em sites institucionais tais como: Estatuto e Regimento da UFAL, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Plano de Desenvolvimento do Campus - PDC das unidades acadêmicas e administrativas, Relatórios, Atas de Reuniões, notícias etc.

Entre os documentos selecionados estão, principalmente, relatórios de gestão anual do período estudado 2012- 2018; o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade – PDI 2018 e o Plano Diretor – PD 2006, ambos constantes no portal da Universidade Federal de Alagoas; legislações em portais de domínio público; e consultas públicas por meio de canais de informação ao cliente interno e externo, atendendo aos termos da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/11), com a finalidade de substanciar os dados coletados nas entrevistas e documentos.

Na **terceira fase**, optou-se pela aplicação de questionários à servidores do quadro funcional administrativo do Campus Arapiraca da Ufal e entrevistas semi-dirigidas para se estabelecer uma intimidade científica com o objeto de estudo em seu ambiente.

Sobre as entrevistas, Alyrio (2009) define-as como o método que permite a captação de inúmeros dados, sobretudo no que se refere ao procedimento passado e presente das pessoas, como atitudes, crenças, motivações, expectativas, planos etc.

Durante os meses de outubro a novembro de 2018, a partir de agendamento prévio, foram realizadas aplicações de questionários e entrevistas semi-dirigidas, ou semiestruturadas, a fim de se aprofundar sobre o caso em estudo. Para tanto, lançou-se mão de registros de anotação manual e gravação com autorização dos entrevistados, tendo como previsão a duração média de uma hora para cada sujeito.

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos intencionalmente pelos critérios de participação efetiva no processo. As entrevistas ocorreram no próprio ambiente de trabalho. Foram 14 entrevistados da equipe técnica de construção do PD, sendo seis docentes, sete discentes e um técnico administrativo.

Tratava-se de uma comissão aberta a todas as áreas do conhecimento e aos cursos presentes nas quatro unidades do campus, composta por professores, técnicos e alunos da Ufal encarregados da elaboração do PD universitário, como parte da estratégia de integração de diferentes campos do saber.

Como proposta metodológica para as entrevistas, foram listadas algumas categorias que melhor representavam as perguntas:

- I. Para tratar das questões competências técnicas, envolvimento das partes interessadas e conhecimento dos processos organizacionais, foram entrevistados os docentes;
- II. Para tratar das questões envolvimento das partes interessadas e particularidades da construção do PD do Campus Arapiraca foram entrevistados os discentes e técnico que compunham a equipe técnica.

Esse direcionamento correspondeu a um critério de seletividade e otimização das respostas e falas livres nas conversas informais como garantias de fontes de informações. Tal procedimento adiantou um posicionamento mais elucidativo das questões em entrevistas semiestruturadas, por sinal.

Por outro lado, convém registrar a possibilidade de haver alguma distorção em relação a percepção e experiência dos entrevistados, considerando os fatores pessoais e ambientais que poderiam influenciar na resposta em muitas das perguntas informais. Já que o assunto

abordado tratava de problemas com a gestão do *campus* universitário, a identificação destas pessoas, mesmo que de maneira indireta, poderia ocasionar algum tipo de retraimento ou comedimento do entrevistado. Também destaca-se a falta de tempo dos servidores para as entrevistas que se refletiu na falta de detalhamento em algumas respostas.

3.3. Procedimento para Análise

Quanto à análise em si, foi adotado o critério sugerido por Bardin (2010), em suas diferentes fases da análise e de seus conteúdos, sendo organizado em torno de três polos cronológicos:

A) **A pré-análise:** é um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. Corresponde, assim, a uma leitura das entrevistas transcritas e demais documentos para notar a respeito da importância dos dados coletados quais serão selecionados e utilizados nas demais fases da análise;

B) **A exploração do material:** é a administração sistemática das decisões tomadas. Diz respeito a uma releitura do material escolhido para definição de categorias (sistemas de codificação) e das unidades de registro (unidade de significação para contagem da frequência).

C) **O tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Nessa fase são realizadas as interpretações e inferências dos dados.

Essas três fases abordadas por Bardin (2010) foram utilizadas tanto para a análise documental, quanto para o tratamento dado às respostas das entrevistas. Dessa forma, o tratamento das entrevistas gravadas e anotadas constou de três etapas: transcrição, agregação e síntese.

Cabe salientar que se tomou o devido cuidado para que a transcrição fosse realizada sem perda da subjetividade das falas. As percepções mais significativas do aspecto ou enfoque observado foi colocada em observação à parte para melhor categorização das demais falas.

3.4. Procedimentos Éticos

A pesquisa foi autorizada pela Universidade Federal de Alagoas, ressaltou-se a garantia de sigilo dos entrevistados, a fim de estabelecer uma relação de confiança entre o pesquisador, a instituição e os participantes da pesquisa, além de destacar a importância dos resultados do trabalho para a gestão do Campus Arapiraca os participantes da pesquisa foram informados sobre o conteúdo e objetivo da mesma e após serem devidamente orientados e terem todas as dúvidas respondidas, assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido(TCLE), em conformidade com a legislação vigente.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa por meio de cadastro do projeto no portal da Plataforma Brasil, sobre o número CAAE:02845018.3.0000.5013 sendo aprovado pelos responsáveis pelo setor na Universidade Federal de Alagoas com o parecer número 3082499.

4. RESULTADOS

4.1. Breve histórico sobre o planejamento na Ufal e no Campus Arapiraca

A Universidade Federal de Alagoas – UFAL, criada pela Lei Federal N. 3.867, de 25 de janeiro de 1961, é a mais importante instituição federal de educação superior no Estado de Alagoas. Vinculada ao Ministério da Educação – MEC, mantida pela União, com autonomia assegurada pela Constituição Brasileira, pela Legislação Nacional correspondente e por seus Estatuto e Regimento Geral, a Ufal representa muito mais do que apenas o tripé de ensino, pesquisa e extensão.

Em consonância a um movimento mundial de modernização administrativa, que tem o planejamento estratégico como prática de gestão, para melhor desempenho das atribuições acadêmicas e administrativas se fez necessária a adesão às práticas inovadoras de planejamento, visando eficiência no atendimento às demandas cada vez mais crescentes.

É importante destacar que os primeiros processos de planejamento na UFAL foram elaborados por um pequeno grupo de servidores e aconteceram de forma isolada, referindo-se especialmente a questões relativas às obras e orçamento. Assim, os registros iniciais de planejamentos na Ufal datam de 1997, sob a regência da 8ª Gestão, elaborado considerando toda a universidade (UFAL, 2016, p. 18).

A partir de crescentes desafios que foram surgindo à medida que a expansão se consolida como um desdobramento da prática do seu objetivo institucional, a Ufal assumiu como referenciais de identidade gestonária algumas influências. Apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 6- Referenciais de gestão Ufal

| DIMENSÕES | MANIFESTAÇÃO |
|-----------------|--|
| Cultura | Compreensão e valorização da identidade local e construção de novos paradigmas comportamentais, organizacionais e pedagógicos; |
| Visão Sistêmica | Integração e flexibilização das atividades acadêmicas e administrativas; |
| Qualidade | Aprimoramento e consolidação do desenvolvimento institucional com sustentabilidade. |

Fonte: próprio cunho com base no Relatório de Gestão da Ufal, 2016.

Estas dimensões, transversais ao planejamento institucional geral, vêm particularizar as macroprioridades, programas, projetos e ações voltados à eficiência, eficácia e efetividade das respostas às diferentes demandas de formação, de produção de conhecimento e de interação social global e local, especialmente junto à sociedade alagoana, através de seus *campi* na capital e no interior do Estado.

A partir de agora serão vistas especificidades legais do funcionamento universitário de modo mais geral e de modo específico da Ufal a partir de documentos normativos internos e federais. Dessa forma, acessa-se paulatinamente o *modus operandi* administrativo universitário.

No Estatuto e Regimento da Universidade Federal de Alagoas, datado do ano de 2006, destaca-se o Art. 105, onde diz que:

O planejamento institucional terá como fundamento os seguintes princípios: I. reflexão crítica sobre o trabalho; II. cultivo do sentimento de pertencimento; III. planejamento como prática educativa, que ensina e orienta o trabalho; IV. apropriação, tratamento e emprego do conjunto de informações e ações que formam o trabalho; V. organização e otimização de recursos de toda natureza – humanos, materiais, financeiros, estruturais, ambientais, informacionais e tecnológicos; VI. ampliação do diálogo entre as pessoas, negociação de estratégias e recursos, fortalecimento de alianças e parcerias internas e externas. (UFAL, 2006 p. 51)

No tocante às motivações para a construção do planejamento da Universidade Federal de Alagoas, elas são de duas naturezas:

a) Gestão:

- Planejamento, Execução, Controle e Avaliação;
- Eficiência, eficácia e efetividade.

b) Legalidade:

- Autorização para funcionamento de cursos;
- Credenciamento de cursos;
- Recredenciamento de cursos;
- Avaliação de cursos;
- Participação em editais (CTInfra, pró-equipamentos, entre outros);
- Renovação de credenciamento institucional.
- Avaliação institucional;
- Prestação de Contas Anuais ao TCU.

A Universidade Federal de Alagoas tem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) norteado na criação de mecanismos para o cumprimento da sua missão. Segundo o PDI (2013-2017), a UFAL tem por missão produzir, multiplicar e recriar o saber coletivo em todas as áreas do conhecimento de forma comprometida com a ética, a justiça social, o desenvolvimento humano e o bem comum. Seu objetivo é tornar-se referência nacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, firmando-se como suporte de excelência para as demandas da sociedade. O objetivo maior da atual gestão é o fortalecimento da Universidade, enquanto instituição pública, gratuita e inovadora, diante do quadro de mudanças, das novas dinâmicas globais e dos avanços científicos, no entanto, considerando o seu compromisso com a sociedade.

O trabalho coletivo traduz-se na consolidação das referidas demandas em diretrizes, programas, projetos e ações, em busca da melhoria de condições materiais e humanas para o atendimento da missão institucional, ao tempo em que reafirma o caráter público e de qualidade do ensino.

Esse documento foi discutido e aprovado pela Resolução nº 33/2013-CONSUNI, de 13 de maio de 2013. O PDI criou-se através de uma construção coletiva do somatório dos Planos de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas (PDUs), dos Planos de Desenvolvimento dos *Campi* Fora de Sede (PDCs) e dos Planos Setoriais.

Para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi necessário à constituição de uma Comissão, instituída pela Portaria GR nº 1123, de 11 de julho de 2012, visando consolidar o trabalho produzido nas mais diversas instâncias referidas.

Todo o trabalho foi revisado pelos Diretores de Unidades Acadêmicas e Administrativas (Campus A.C. Simões), de *Campi* Fora de Sede e posteriormente submetido ao Conselho Universitário (CONSUNI).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) instituído pelo Decreto 5.773, de 9 de maio de 2006, artigo 16, exigiu uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI para as IFES.

Os documentos que serviram de base para a construção do PDI 2013-2017 foram: Relatório Anual de Gestão de anos anteriores; Relatórios de Avaliação de Cursos de Graduação das Comissões Externas (INEP); Relatórios de Avaliação de Cursos de Pós-Graduação das Comissões Externas (CAPES); Relatórios de Respostas dos Alunos ao Questionário do Enade; Relatório de Autoavaliação Institucional de anos anteriores (Comissão Própria de Autoavaliação - CPA); Planejamento Estratégico da Gestão 2011-2015;

Planos de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas (PDU); e, o Plano de Desenvolvimento dos *Campi* Fora de Sede (PDC).

As ações referentes às atividades meios serviram como premissa para o alcance dos objetivos estratégicos relacionados às atividades fins. As ações compuseram o plano de ação do PDI que, ao ser aprovado pelo CONSUNI, serviu de referência para que as Unidades Acadêmicas e *campi* fora de sede revisassem seus Planos de Desenvolvimentos de Unidade – PDU, garantindo assim uma relação entre o PDI e os PDU.

Abaixo são apresentados os instrumentos associados à gestão estratégica integrada na Universidade Federal de Alagoas:

- Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: contém as definições estratégicas da UFAL e as metas a serem alcançadas a longo prazo. Serve de elemento orientador do planejamento institucional e como instrumento de divulgação, junto à comunidade e a órgãos externos, dos principais objetivos a serem alcançados, devendo ser aprovado pelo Conselho Universitário da instituição.
- Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU: contém as definições estratégicas da Unidade, alinhadas ao PDI da Instituição. Serve de elemento orientador das ações da unidade. Dentro os documentos que podem ser produzidos destacam-se: o Plano de Gestão da Reitoria, com prazo de 4 anos; o Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação-PDTI, desenvolvido pelo Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação, com prazo de 4 anos; os Planos dos Centros de Ensino; os Planos dos *Campi* fora de sede; entre outros.
- Projetos Estratégicos: os projetos possuem definição clara de prazo, escopo, custo e cronograma, sendo necessários para a execução da estratégia estabelecida no PDI e nos PDU's, como também no Planejamento de Desenvolvimento do Campus (PDC), podendo ser elaborados por unidades/subunidades ou grupos de unidades/subunidades.

Figura 6: Mapa Estratégico da Universidade Federal de Alagoas, 2012-2015



Fonte: PDI 2017

Os macroprocessos finalísticos da UFAL se encontram no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFAL apresentados no Mapa do Planejamento Estratégico da UFAL conjuntamente com suas 08 dimensões e ações desenvolvidas nos 26 objetivos estratégicos referentes aos anos de 2013-2017 que projetam as ações que deverão acontecer ao longo dos 5 anos.

Quadro 7- Macroprocessos Finalísticos Genéricos

| Macroprocessos | Descrição | Produtos e serviços | Principais Clientes | Subunidades responsáveis |
|-----------------------|--|---|--|------------------------------------|
| Ensino | O macroprocesso abrange o planejamento pedagógico do curso, seleção, ingresso, aulas práticas e teóricas, avaliação, atendimento aos alunos durante o curso e conclusão. Este macroprocesso tem por objetivo disseminar conhecimento para sociedade através do desenvolvimento dos alunos. | Cidadão transformado em profissional com conhecimento para atender à sociedade. Níveis: graduação e pós-graduação. | Sociedade, organizações públicas e privadas, Universidades e centros de pesquisas. | PROGRAD Unidades Acadêmicas |
| Pesquisa | O macroprocesso abrange o planejamento das linhas de pesquisa e de seus projetos, busca de recursos para viabilizar a pesquisa, celebração de convênios, execução dos projetos, publicações científicas e encerramento | Produção e disseminação de conhecimento através de teses, artigos, patentes, dissertações, exposição em eventos e entregas específicas | Sociedade, organizações públicas e privadas, Universidades e centros de pesquisas | PROPEP Unidades Acadêmicas |
| Extensão | O macroprocesso abrange o planejamento das ações de extensão, busca de recursos para viabilizar as ações, celebração de convênios, execução dos projetos e encerramento. | Atendimento às necessidades da sociedade nos âmbitos técnico, cultural e social, através de cursos, consultoria, atendimento à saúde, ações culturais, eventos e outras formas. | Sociedade, comunidade local, organizações públicas e privadas | PROEX Unidades Acadêmicas |

Fonte: PROGINST

Os Macroprocessos de Apoio e os Macroprocessos Finalísticos estão centrados na organização, viabilizando, assim, o seu funcionamento, que são: apoio ao estudante, incluindo a assistência, as ações socioculturais, ações acadêmicas, ações de permanência, apoio a eventos, apoio a estudantes estrangeiros, restaurante universitário e residência universitária, sistema de bibliotecas, editoração universitária, comunicação organizacional, gestão de pessoas e, por fim, gestão orçamentária.

Considerando a alta demanda nacional para o Ensino Superior, o governo federal criou vários programas que viabilizassem o acesso às universidades (sejam elas públicas ou particulares), dentre eles, ressaltamos o PROUNI e o REUNI. Porém para as IFES, o REUNI

foi a proposta para expansão, seja de antiga ou novas estruturas. Dentre as várias universidades federais do país, a Ufal foi uma das pioneiras a sinalizar positivamente ao referido programa.

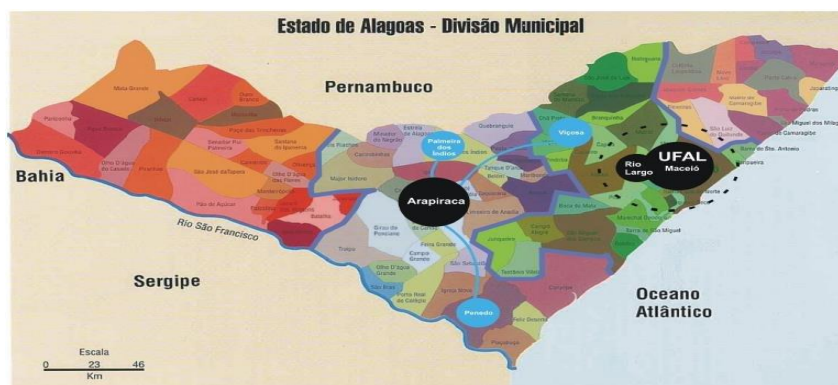
De acordo com as propostas apresentadas pelo MEC para a interiorização das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, em maio de 2004, a Ufal iniciou estudos para elaboração de seu projeto de interiorização. A tríade: forte demanda, base natural e vocações econômicas sub-regionais do Estado embasaram o projeto que propôs inicialmente três novos *campi*: Arapiraca (Agreste), Delmiro Gouveia (Sertão) e Porto Calvo (Litoral Norte).

Compromissada com a produção e disseminação do conhecimento, formação profissional e cidadã da sociedade alagoana, em particular o projeto de interiorização da Universidade Federal de Alagoas, ocorrido em 2006, teve como argumento o desenvolvimento regional, dando origem ao Campus Arapiraca que assumiu a vinculação dos pólos de Palmeira dos Índios, Penedo e Viçosa nas sedes dos respectivos municípios.

O campus de Arapiraca com a base Legal Lei nº 9.394/96 – LDB, Lei nº 10.172/01 – PNE teve a sua criação e conseguinte implantações aprovadas pela Resolução do Conselho Universitário da Universidade Federal de Alagoas nº 20/2005, de 1º de agosto de 2005, como primeira etapa do seu processo de interiorização.

Situado no Agreste alagoano, este campus fixou sede em Arapiraca, exercendo influência imediata sobre toda a porção central do Estado de Alagoas, assim como sobre o Baixo São Francisco e seu delta, no Litoral Sul do Estado. São 37 municípios diretamente envolvidos.

Figura 7: Interiorização da Ufal



Fonte: Ufal, uma expansão necessária e inovadora, 2007

Ainda num cenário de implantação, adequação e transformação do novo Campus, em 2011, iniciou-se o processo de construção do modelo de Plano Diretor de seu Campus, contando com a colaboração da comunidade acadêmica junto à equipe gestora responsável pela articulação com os demais *campi* e Unidades de Ensino – UE.

A interiorização da Universidade Federal de Alagoas adotou como estratégia a implantação de um Campus Sede, em Arapiraca com três polos. Localizados nos municípios de Viçosa, Palmeira dos Índios e Penedo. O Projeto de Interiorização adotou como critérios de definição estrutural a hierarquização funcional objetivando a aproximação com o plano local, marginal e distante do campus-sede, central (UFAL, 2005).

Dessa forma, a hierarquização funcional parte de dois níveis fundamentais de acordo com a universidade:

– Os *campi*, definidos no projeto da seguinte forma:

1. Os *campi*: são unidades relativamente autônomas (posto que submetidas ao Campus Central), que possuem:
 - a. Infraestrutura física e de equipamentos completos (salas de aula, de docentes, de discentes, laboratórios, biblioteca central, centro de integração, lazer e convivência, etc.);
 - b. Oferta acadêmica regular de vários cursos de graduação (e posteriormente de pós graduação, de pesquisa e de extensão);
 - c. Gestão administrativa e acadêmica e centralizam os espaços sub-regionais estaduais para efeito acadêmico.
2. Os polos são unidades dependentes dos *campi* e possuem:
 - a. Infraestrutura básica e específica dos cursos ali oferecidos;
 - b. Oferta de um ou mais cursos fortemente relacionados às demandas locais; apoio administrativo e acadêmico e polarizam as zonas das sub-regiões referidas. (UFAL, 2005, p.11)

Com base nessa hierarquia funcional, o Projeto de Interiorização definiu o Campus Arapiraca nos seguintes termos: “situado na Av. Manoel Severino Barbosa, s/nº, Rodovia AL 115, quilômetro 6,5, Bom Sucesso, no Município de Arapiraca, Estado de Alagoas, no Agreste alagoano, de onde exercerá sua influência imediata sobre toda a porção central do Estado de Alagoas, assim como sobre o Baixo São Francisco e seu delta, no Litoral Sul do Estado” (UFAL, 2005, p.12).

Figura 8: Projeto Campus Arapiraca



Fonte: Plano Diretor, 2006.

Por se tratar de projeto onde convergiram os interesses da UFAL, poder municipal e de bases locais, os polos receberam importantes apoios, sobretudo no que concerne à cessão de instalações físicas, inicialmente provisórias, tornando-se definitivas através de doações:

- Polo Palmeira dos Índios: a sede provisória dos cursos de Serviço Social e Psicologia foi instalada no primeiro andar do CAIC, com cerca de 805m² de área construída.
- Polo Penedo: a sede provisória do curso de Turismo e da parte teórica do curso de engenharia de pesca foi instalada na Escola de Pesca Municipal Senador Freitas Cavalcante. O curso de turismo fora instalado em prédio doado pela Prefeitura Municipal situado na rua Fernandes de Barros, nº 17, no Centro Histórico, com cerca de 575m² de área construída. A parte prática do Curso de Engenharia de Pesca foi instalada na Estação de Piscicultura de Itiúba, no município de Porto Real do Colégio, Alagoas, pertencente à Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco – CODEVASF, dotada de infraestrutura física, laboratórios e tanques de criação de peixes que se encontram em funcionamento.
- Polo Viçosa: a UFAL dispõe das instalações da Fazenda São Luís, situada a 4Km da sede municipal, onde funcionavam os cursos de Agronomia e Zootecnia. O curso de medicina veterinária foi instalado no prédio central da Fazenda, onde já funcionavam os referidos cursos.

Se a estratégia centrada na ideia de polo de desenvolvimento foi, em um primeiro momento, entendida como uma ação descentralizadora, já que visava interiorizar a gestão

administrativa e acadêmica na sede do campus, os resultados apresentaram-se pífios. Isso porque essa descentralização foi lenta e com efeitos práticos irrisórios.

Em relação consequente a isso, o Campus Arapiraca não possui até o presente momento um estatuto próprio. Sua dotação orçamentária é subordinada às decisões do Campus Central. Além disso, o Campus A. C. Simões concentra o aparato burocrático da Ufal em suas instalações, reproduzindo um modelo de interiorização similar ao implementado em décadas anteriores: a universidade sediada na capital como centro polarizador dos demais *campi* e unidades, sediados no interior.

Para além de tudo isso, pode-se observar como o comportamento organizacional do campus e sua infraestrutura se estabelecem em consonância com diretrizes federais que consolidam a ideia modernizante de qualidade gestora a partir de práticas uníssonas.

Isso porque, mesmo que um campus possua estatuto e regimento, certas normatizações internas se estabelecem a partir de normatizações mais gerais, comuns e de origem superior no tocante à regulamentação das práticas administrativas.

Até aqui, foi possível mostrar um pouco da caracterização do *modus operandi* documental do Campus Arapiraca, das unidades e da sede, bem como das áreas de transição para o estabelecimento dos *campi*, e suas respectivas Unidades de Ensino. A medida que se avançar ao texto, será possível circunscrever mais sobre esse *modus operandi* e como necessidades e oportunidades são geradas a partir dele e do desenvolvimento das ações internas regimentares.

De antemão, basta-nos dizer que, nos últimos oito anos, houve um acréscimo significativo do número de matrículas em cursos de graduação na Ufal. Em 2011, houve mais de 25 mil matrículas em diversos cursos, que eram 54 em 2003 e passaram a ser 80 em 2011. Esse tipo estatístico revela o quanto os propósitos de expansão foram levados a sério.

As ações de extensão também atingiram um número nunca visto antes, foram registradas cerca de 700 ações, mesmo sem recursos, totalizando a oferta de 420 bolsas institucionais. A matrícula em cursos de mestrado e doutorado atingiu em 2011, 3.183 alunos, distribuídos nos 34 cursos presenciais *stricto sensu*.

Conseqüentemente, o número docente amentou entre os efetivos concursados, que passou de 969 em 2003 a 1.420 em 2011. Em 2011, o quadro docente era composto por 81% com dedicação exclusiva, 9% professor com tempo integral (40h) e 10% com tempo parcial (20). Em titulação, o crescimento também foi bastante substancial: 50% dos docentes são doutores, 40% são mestres e 10% são especialistas ou graduados.

À época do processo de interiorização, o diagnóstico constatou a existência de uma grande demanda por ensino superior no interior do Estado, tendo em vista o número de alunos matriculados no ensino médio nos municípios interioranos.

Os estudos apontaram também para a necessidade de formação de professores, visando reverter o problema do analfabetismo no interior, bem como qualificar os quadros técnicos de modo a atender às vocações econômicas sub-regionais alagoanas.

Foram esses estudos que embasaram a formulação do Projeto de Interiorização da Universidade Federal de Alagoas: uma expansão necessária que propôs, os três novos *campi*: Arapiraca, no Agreste; Delmiro Gouveia, no Sertão; e Porto Calvo, no Litoral Norte.

4.2. Plano Diretor da Ufal Campus Arapiraca, sede e unidades acadêmicas

Conforme Campos (2003), um **campus** é o espaço físico onde a universidade está instalada e é definido pelo conjunto de edificações, somado aos seus equipamentos e aos serviços agregados, incluindo todos os elementos que formam a universidade: suas edificações, ruas, praças e equipamentos urbanos, que mesmo não vinculados à universidade, encontram-se em seu entorno.

Com a necessidade de planejamento, a elaboração de um plano diretor para a universidade tornou-se necessário, pois através dele são estabelecidas as prioridades nas realizações dos problemas identificados a partir de um estudo sobre o espaço físico, territorial e urbano.

No que tange aos documentos legais que viabilizam a modernização gestora da administração universitária da Ufal, tanto no Campus Arapiraca, quanto na sede e nas unidades acadêmicas, observa-se o quanto esse processo foi complexo e, no entanto, facilitador dos demais processos que dependem dele.

O Plano Diretor do Campus Arapiraca foi elaborado com vista a ser instrumento básico para orientar a política de desenvolvimento e de ordenamento da expansão físico-espacial do Campus, com vistas a estabelecer, planejar, e organizar o seu crescimento, funcionamento e atividades relativas à vida acadêmica, norteando as prioridades de investimento e prazos de execução através de diretrizes e projetos.

O PD forneceu as diretrizes para a implantação de intervenções necessárias para que a instituição cresça de forma harmônica e sustentável, e para tanto percebeu-se a presença de princípios norteadores desse processo de construção:

1. Participação: o processo deve ser aberto à participação e ser representativo das aspirações de toda a comunidade universitária;
 2. Interação social: planejar o espaço físico por usos, estimulando os usos compartilhados, o encontro e a integração da comunidade universitária, provendo espaços de permanência e de convivência;
 3. Desenvolvimento físico-espacial: dotar os espaços universitários de infraestrutura adequada, favorecendo o bom desempenho das atividades acadêmicas;
 4. Integração universidade-sociedade: na escala intrauniversitária, integrar as quatro Unidades Acadêmicas; na escala regional, integrar as Unidades às cidades-sede e às regiões em que estão situadas.
- (UFAL, 2008, online)

A importância e a necessidade de um plano diretor para um melhor planejamento e gestão do espaço na universidade têm caráter fundamental, especialmente quando se pensa, entre outras coisas, em questões como: a funcionalidade, acessibilidade, sustentabilidade, integração do espaço e planejamento de longo prazo. Nesse sentido o PD do Campus Arapiraca apresentou em seu objetivo geral a “Instauração de processo de planejamento contínuo que promova o desenvolvimento físico territorial e acadêmico institucional do Campus Arapiraca, em suas quatro Unidades Acadêmicas, em articulação com a realidade regional em que está inserido, a partir de uma metodologia participativa, definindo metas para um lastro temporal de 12 anos.”

E, como objetivos específicos:

- a. Mobilizar a comunidade universitária para pensar coletivamente o desenvolvimento do Campus Arapiraca de forma articulada com a promoção do desenvolvimento regional;
- b. Promover a integração das quatro Unidades Acadêmicas que compõem o Campus Arapiraca, respeitando suas diferenças;
- c. Ampliar os espaços de interlocução entre a UFAL Campus Arapiraca e as instituições públicas com vistas a construir um espaço de diálogo interinstitucional.

No cerne das etapas para a construção do plano diretor do Campus Arapiraca, um total de oito etapas sequenciais, e às vezes simultaneamente, foram realizadas.

1ª Etapa: Seminários de divulgação do processo de elaboração do Plano Diretor

Nessa etapa inicial consistiu a elaboração de um marco teórico-conceitual de modo a aproximar a equipe técnica com o tema planejamento de espaços universitários. Foram realizadas reuniões com apresentação de estudo de caso sobre planos diretores de universidades brasileiras, onde foram discutidas as metodologias adotadas, os conteúdos e os resultados alcançados.

2ª Etapa: Elaboração do marco teórico-conceitual

O segundo momento consistiu na divulgação do início das atividades do PD às unidades acadêmicas. Esta fase teve como objetivo mobilizar e sensibilizar a comunidade acadêmica para pensar de forma conjunta o desenvolvimento do campus Arapiraca.

3ª Etapa: Diagnóstico

A terceira etapa consistiu na elaboração de um diagnóstico do campus Arapiraca a partir de um levantamento sistemático de dados sobre o corpo social do campus e sua infraestrutura física, essa etapa consistiu em diversas visitas as unidades educacionais, com vistas a coletar dados referentes aos problemas vivenciados e as ações desenvolvidas pela comunidade acadêmica.

O primeiro diagnóstico realizado contemplou informações sobre a comunidade universitária, as instalações físicas e as condições de funcionamento visando oferecer um panorama do campus no contexto da época utilizou-se a abordagem multiescalar. A proposta foi estruturada em três partes:

Produto I: Introdução e estudo dos referenciais;

Produto II: Caracterização do corpo social e diagnóstico setorial da infraestrutura e instalações físicas das unidades acadêmicas Arapiraca, Penedo, Viçosa e Palmeira dos Índios contemplando as áreas temáticas e as estimativas de extensão;

Figura 9: Mapa do uso e ocupação do Campus Arapiraca até o início de 2009



Fonte: UFAL, online

Produto III: Diretrizes estruturantes, setoriais e planos gerais de desenvolvimento territorial proposta para discussão junto à comunidade acadêmica;

4ª Etapa: Proposição de diretrizes a partir do diagnóstico realizado

Consistiu na definição de diretrizes a partir do diagnóstico realizado, assegurando a participação da comunidade acadêmica no delineamento das ações que produzem efeitos concretos no desenvolvimento do campus;

5ª Etapa: Apresentação das propostas para debate na comunidade universitária

Segue-se um calendário das apresentações das diretrizes nas Unidades, para debate e proposições da comunidade acadêmica conforme cronograma abaixo:

SINFRA: 19 de novembro de 2012, às 08h00.

Unidade Viçosa: 26 de novembro de 2012, às 13h30, na Sede da Unidade.

Sede Arapiraca: 27 de novembro de 2012, às 09h00 e às 13h30 na Sede do Campus

Unidade Penedo: 29 de novembro de 2012, às 09h00 e às 13h30 na Sede da Unidade.

Unidade Palmeira dos Índios: 06 de dezembro de 2012, às 09h00 e às 13h30 na Sede da Unidade.

6ª Etapa: Complementação a partir das sugestões da comunidade acadêmica

A comunidade acadêmica opinou, sugeriu e solicitou modificações nas propostas apresentadas quando das visitas técnicas e consultas às demandas dos docentes, estudantes e técnicos administrativos.

7ª Etapa: Aprovação do Plano Diretor Ufal Arapiraca no Conselho (CONSUNI)

Em janeiro de 2013 deu-se a aprovação do PD pelo Conselho Universitário e portanto com o plano finalizado buscou-se estreitar parceria com órgãos da gestão a exemplos da Proinst e Sinfra para dar andamento aos projetos, com foco em atender as demandas de infraestrutura de prazo emergenciais.

8ª Etapa: Monitoramento do Plano Diretor UFAL/ARAPIRACA

Após aprovação como conforme previsto em seu processo de elaboração, o PD passaria para etapa de monitoramento, com definição dos períodos de sua atualização ou revisão. Também nessa fase quando da sua elaboração está prevista que a equipe responsável pela articulação propusesse a replicação para os demais campus e Unidades de Ensino no

sentido de que o mesmo seja adotado como modelo de ferramenta de planejamento universitário.

Figura 10: Logotipo do Plano Diretor Campus Arapiraca



Fonte: UFAL, *online*.

É mister informar que o plano diretor se conjuga e faz parte do PDI como item que integra o planejamento estratégico da Ufal. A necessidade do PD no Campus Arapiraca se deu a partir da constatação de uma das maiores queixas da expansão: a dimensão de infraestrutura, que tem sido avaliada como insatisfatória em vários relatórios de avaliação de curso e no Relatório da Comissão Permanente de Avaliação – CPA/UFAL.

Esta comissão tem por finalidade elaborar e desenvolver, junto à comunidade acadêmica, à administrativa e aos conselhos superiores uma proposta de auto avaliação institucional, além de coordenar e articular os processos internos da avaliação da UFAL de acordo com o projeto de auto avaliação aprovado, dentro dos princípios e diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

A referida Comissão ainda promove uma cultura avaliativa no âmbito da Universidade, articulando os procedimentos de construção, implantação e implementação da auto avaliação, em conjunto com as Comissões de Auto avaliação – CAA, que se constituem nas Unidades Acadêmicas, Unidades Educacionais ou *campi* fora de sede.

Ademais estimulam a melhoria da qualidade educativa pela otimização das atividades de ensino, pesquisa e extensão, procedendo à avaliação institucional interna no âmbito da Ufal e elaboração de relatórios de auto avaliação institucional.

A figura que se segue sintetiza e representa a descrição dos instrumentos associados à gestão estratégica integrada em uma IES Pública e o relaciona ao planejamento:

Figura 11: Alinhamento estratégico da gestão universitária



Fonte: UFSM, *online*.

Por outro lado, salientam-se como principais barreiras para a implantação da gestão estratégica em Universidades circunstâncias como dificuldade de criar visões a respeito do futuro; dificuldade do planejamento de operações não repetitivas; incapacidade de prever efetivamente; inflexibilidade na administração do plano; possível supressão da iniciativa; falta de aderência entre o plano estratégico e seus desdobramentos; baixo envolvimento das partes interessadas e ausência de sistema de monitoramento.

Nesse ínterim, instrumentalizou-se os passos necessários para avaliar o Plano Diretor quanto ao seu conteúdo e ao seu potencial de efetivação, que serão apresentados na próxima seção.

4.3. Análise dos dados

Após a geração de respostas e coleta dos questionários preenchidos, iniciou-se um trabalho de conferência das questões assinaladas, bem como das transcrições de respostas que ficam documentadas de posse da pesquisadora. A partir daí, procedeu-se à elaboração de um banco de dados para a inserção das informações.

O que se observou nos dados gerados e coletados por meio dos instrumentos citados anteriormente diz respeito de maneira geral à necessidade de uma administração pública organizada sob o marco da eficiência, transparência e flexibilização de procedimentos a partir

da instituição dos canais de participação, com implementação de processos contínuos, integrados e descentralizados.

Entretanto, as categorias analíticas foram construídas a partir das necessidades de resolubilidade do problema de pesquisa levantado por essa dissertação. Foi, assim, imprescindível revelar como se deu o processo de construção do PD e sua efetividade a partir da verificação de contradições, conflitos, dissonâncias, impedimentos e/ou corroborações em seu processo e efetivação dentro do planejamento estratégico universitário do Campus Arapiraca.

Quanto ao objetivo de identificar a exequibilidade dos princípios que nortearam o processo de construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca. Interessa saber que os princípios participação, interação social, desenvolvimento físico-espacial e integração foram definidos a partir das reflexões a respeito das problemáticas do espaço universitário do Campus Arapiraca, dessa forma os elementos principais que guiaram as proposições das ações em seus múltiplos aspectos.

1º Princípio - Participação: Para a análise da efetividade das diretrizes concernentes a participação foram usadas como parâmetro as atas das reuniões. Por meio da análise delas, infere-se que embora haja um grupo coeso presente nas reuniões, o mesmo não representa o caráter de representatividade do Campus. Uma das hipóteses apresentadas pelos entrevistados foram: as reuniões ocorriam geralmente pela manhã, sobrecarregando os membros já que estes são servidores públicos e estudantes respectivamente. A frequência das reuniões começaram a diminuir com o passar do tempo, devido ao desinteresse e falta de divulgação da magnitude do processo. Pouca ou nenhuma participação dos responsáveis institucionais que a cada reunião enviava representantes diferentes fez perceber que as ações de sensibilização e mobilização dos atores envolvidos na construção do Planos Diretor acadêmico que se quer e deseja participativo por vezes não atendeu às expectativas de participação e transferência de conhecimentos necessárias para o entendimento eficaz da sociedade acadêmica em torno do tema.

Como sugestão para os operadores da construção dos planos, deve-se buscar alternativas para o alcance de posicionamento ativo daqueles que estarão direta ou indiretamente implicados em seus desdobramentos uma vez que o processo é aberto à participação e deve ser representativo das aspirações de toda a comunidade universitária que trazem implicações coletivas e individuais.

2. Interação social: estimular o encontro e a coesão da comunidade universitária, criando espaços de permanência e de convivência. As Unidades, de modo geral, foram implantadas em locais distantes dos centros das cidades, configurando espaços universitários ermos e desconectados da vida urbana. Somando a isso, é latente a ausência de serviços complementares tais como farmácias, mercados e terminais de autoatendimento para serviços bancários próximos às Unidades Acadêmicas. No âmbito interno, os espaços destinados à interação da comunidade universitária continuam a não figurar na pauta de assuntos importantes. Lamentavelmente os espaços de convivência têm sido “implantados” pelos estudantes em áreas residuais, sem nenhum tipo de conforto, ou estímulo à permanência. Em suma, as Unidades permanecem carentes de centralidades que possibilitem a interação da comunidade acadêmica e a apropriação ativa do espaço universitário para fins de lazer e descontração.

3. Desenvolvimento físico-espacial: dotar os espaços universitários de infraestrutura adequada, favorecendo o bom desempenho das atividades acadêmicas. A carência de espaços adequados afeta usos fundamentais em qualquer espaço universitário, tais como salas de aulas, bibliotecas, auditórios e laboratórios, e não atende às demandas mínimas por assistência estudantil, evidenciada pela ausência, em todas as Unidades, de residência universitária, o restaurante Universitário inaugurando ao fim de uma gestão, iniciou as atividades em janeiro de 2019. Além disso, persistem problemas de infraestrutura relacionada aos serviços básicos, tais como interrupções frequentes de abastecimento de água e fornecimento de energia e a adoção de soluções paliativas para o esgotamento sanitário já que a falta de uma subestação e de uma rede de alta-tensão são dois grandes problemas que ainda não tiveram resolutividade.

4. Integração: na escala intrauniversitária, deve-se ainda integrar as quatro Unidades Acadêmicas na escala regional, integrando as Unidades às cidades-sede e às regiões em que estão situadas.

Um desafio com proporções crescentes alegou os entrevistados, haja vista que após a implantação e com Unidades situadas em diferentes microrregiões, o Campus vem sendo fragmentado por problemas decorrentes de dificuldades de estabelecer similaridades e de fragilidades do aparato institucional vigente. Problemas administrativos relacionados à hierarquização da instituição são responsáveis por distanciamento e buscas de resoluções de modo a não facilitar a coesão das Unidades.

Esses aspectos foram muito bem retratados pelos entrevistados na categoria alunos, que apresentaram como sugestão o respeito às diferenças e construção de um campo de

diálogo pautado por objetivos comuns, promovendo um redesenho do aparato institucional e redefinição da relação Campus/Unidades Acadêmicas.

Faz-se necessária a construção de espaços para diálogos entre universidade e sociedade com vistas a implementar ações em prol do desenvolvimento regional, nos aspectos culturais, políticos, econômicos e sociais.

No que consiste ao objetivo de identificar como ocorreu o processo de construção do PD nas variáveis: envolvimento das partes interessadas e competências técnicas, tem-se:

1. Sobre a constituição de Equipe Técnica:

A escolha e participação na elaboração do plano Diretor do Campus Arapiraca. Segundo um dos respondentes, inicialmente foram convidados para a constituição de equipe técnica os representantes da Unidade sede, da área de arquitetura e Urbanismo e em seguida as demais unidades do Campus (Penedo, Viçosa e Palmeira dos Índios). Esses indicaram representantes docentes e/ou estudantes representando os cursos de cada uma das UA. Contudo a participação no processo não era obrigatória e alguns funcionários e alunos acabaram não participando de todas as etapas deixando de contribuir com as ações do plano.

2. Quanto à experiência e participação em processos de planejamento:

Os docentes entrevistados sinalizaram experiência com relação à participação em processos de planejamentos, inclusive demonstrando expertise seja por ser profissional da área de arquitetura e urbanismo, seja por ocasião de trabalhos, e /ou consultorias realizados em outros órgão e setores que não o Campus Arapiraca. Já com relação aos discentes o assunto interessava pela magnitude e/ou por estar relacionado à sua área de formação.

Sob esse aspecto todos os respondentes reconheceram na sua formação um facilitador ademais a participação nas de oficinas temáticas onde se trabalharam o marco teórico, facilitaram a abertura de canais para sugestões e a fomentação da discussão e acompanhamento, pela comunidade, da realidade do planejamento que estava sendo vivenciada naquele espaço universitário.

3. Considerando o envolvimento das partes:

Em avaliação às respostas dos entrevistados parte dos atores sociais que estiveram envolvidos no processo de construção do PD, ainda que por meio de representantes e não em números expressivos, durante algumas etapas, percebeu-se uma necessidade de preparar e conduzir o processo de forma mais adequada. Apontou-se como gargalo a sistemática de acompanhamento e inexistência de sistemas gerenciais disponíveis para o mesmo.

Quanto à comunicação interna e externa no que tange à socialização das etapas foram essencial para o plano diretor, pois através dela o Campus interagiu com seus processos e a comunidade acadêmica. A comunicação ocorreu via sites próprios para o instrumento de planejamento, e do Campus respectivamente: <https://sites.google.com/site/planodiretorufalarapiraca> e <http://www.ufal.edu.br/arapiraca/plano-diretor-campus-arapiraca>, bem como, foram utilizados os e-mails para departamentos/setores/áreas e para os funcionários (professores e técnicos administrativos), com informações gerais sobre o desenvolver do processo.

Contudo, um dos entrevistados avaliou ser a comunicação entre os setores do Campus, apesar das várias ferramentas, um problema a ser melhor observado, no que tange à divulgação de ações e eventos dificultando por algumas vezes o andamento dos trabalhos e interferindo na mobilização e participação dos diferentes atores.

Buscou-se junto aos respondentes da entrevista entender se a forma como se constituiu o plano colaborou com sua efetividade, ao passo em que houve unanimidade em se considerar positivo os seguintes aspectos: objetivos e os conteúdos repassados; número de reuniões para apresentações e discussões da metodologia de trabalho; apoio da alta Gestão da Universidade desde a apresentação da proposta de trabalho; planejamento e coordenação do levantamento de dados necessários à realização dos diagnósticos técnicos; elaboração dos instrumentos a serem utilizados nas consultas públicas para o levantamento de dados sobre a realidade local.

Os apontamentos negativos versaram sobre a falta de continuidade do processo de planejamento no Campus Arapiraca, comprometendo a proposta e a metodologia de construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca, que traz em seu escopo a possibilidade do PD ser replicado para outras escalas de organizações públicas. Este gargalo gera desmotivação para a participação das implementações e acompanhamentos dos Planos realizados e, conseqüentemente, a inviabilização da replicação do PD em outro Campus.

No que se refere à opinião dos respondentes sobre a efetividade do Plano Diretor os entrevistados alegam que o mesmo atendeu as expectativas no sentido de orientar as necessidades a serem cuidadas pela administração central e do Campus visando compatibilizar os interesses coletivos, garantindo de forma mais justa a distribuição de recursos, definindo as prioridades, no que se refere ao ordenamento do território e aos benefícios da urbanização e da infraestrutura para o desenvolvimento das atividades e funções acadêmicas.

Todavia, a implementação do instrumento PD no campus, em várias de suas recomendações, com relação a prazos de execução, podem ser classificadas como ações não concluídas. Por vezes, não conseguiu erradicar a substituição de decisões imediatistas à lógica do planejamento no espaço universitário.

Nesse aspecto alguns entrevistados não se sentiram à vontade para falar dos principais problemas da gestão administrativa e acadêmica do *campus*, e sua relação com as orientações do PD devido à insegurança quanto à publicação deste trabalho. E de forma unânime concordam que o Plano Diretor se constituiu em um avanço à prática de planejamento no Campus.

Algo que ressoou gritante nas respostas dizia respeito à defesa do planejamento e a gestão estratégica se tornar ferramenta efetiva para as instituições de ensino superior, visando sua adequação à nova realidade do mercado e possibilitando minimizar riscos e tornando a estrutura do *campus* eficiente. O que pode ajudar a prever as mudanças nos ambientes interno e externo da instituição.

Quanto ao grupo que participou diretamente do processo de construção do PD, os itens firmeza e transparência para assegurar que todos tenham direito à voz e, dessa forma, fazer aflorar os interesses divergentes e explicitar os conflitos como condição de credibilidade para fazer avançar o processo foram essenciais ao desenvolvimento do processo, o que não pode deixar de ser observado.

Com base nessas colocações, e agora conhecendo as particularidades da construção do PD do Campus Arapiraca apresentar-se-á a partir daqui **sugestões como estratégias interventivas que colaborem para o melhor desempenho da efetivação do PD elaborado:**

✓ O plano diretor deve ser integrado com a cidade e deve ser trabalhado em conjunto com projetos de integração do bairro, como prestação de serviços, ciclovias de acesso, melhorias no entorno, associações, eventos, esportes entre outros;

✓ O Plano Diretor acadêmico deve formalizar em suas diretrizes básicas para as reformas e novas construções, que mesmo nas necessidades urgentes, deve se tornar obrigatório a padronização e inclusão do portador de necessidade especial no contexto do campus, considerando a presença cada vez mais assídua desse cliente em suas dependências. Evitando criar alternativas provisórias para resolver problemas imediatistas, acarretando na falta de padronização do campus e ampliação desordenada.

✓ Busca de recursos para financiamento de obras através de projetos junto ao governo, iniciativa privada, entre outros, para viabilização da infraestrutura, suprimindo a

necessidade de escassez de recursos financeiros disponíveis tanto para manutenção do campus, como para construções de novos blocos, modernização das instalações, projetos de eficiência energética, acessibilidade, sinalização, comunicação interna, centros de convivência, tecnologia, novas construções entre outros;

- ✓ Indicar possibilidades de redução de despesas como otimização de processos, uso compartilhado de equipamentos, busca de ferramentas que promovam a qualidade na organização e aperfeiçoem os processos;

- ✓ Propor a qualificação de professores e técnicos para que desenvolvam habilidades na condução dos processos, acompanhamento, monitoramento e cobrança de resultados;

- ✓ Adoção de mecanismo de controle e monitoramento dos projetos para acompanhamento e andamento das ações, o envolvimento de todos os participantes;

- ✓ Todos os processos de aquisições de infraestrutura para a universidade poderiam ser planejados de forma conjunta levando em consideração o *campus* como um todo e a visão de futuro;

- ✓ O plano diretor deve estar ligado diretamente ao planejamento físico espacial e aos objetivos da política do estatuto da cidade e ao desenvolvimento sustentável. Deverá estar voltado às necessidades da sociedade levando em consideração o conceito do *campus* universitário e seus objetivos principais de planejamento urbano.

- ✓ Para a elaboração do plano diretor nas universidades, que vai de encontro ao plano diretor das cidades, devem ser levados em consideração as diretrizes do estatuto da cidade e o planejamento urbano, pois a universidade está localizada dentro do município e este possui planos diretores com diretrizes estabelecidas para cada cidade, região e bairro.

- ✓ O plano deve estar aliado ao plano diretor da cidade criando regras para o controle e normatização do crescimento físico, definindo uma perspectiva em longo prazo, para o crescimento do campus e atendimento à comunidade acadêmica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo a sintetizar os principais achados dessa pesquisa retomam-se nas considerações finais as questões que nortearam o estudo, propondo alternativas de respostas às perguntas elencadas em nossos objetivos gerais e específicos.

Durante as discussões levantadas sobre a elaboração do Plano Diretor do Campus Arapiraca no Planejamento Estratégico, avistaram-se para além de um documento norteador da gestão espacial, um produto sistematizado de múltiplas visões e propostas, que repercutiu divergências e polêmicas, transformando-se em efetivo instrumento de planejamento, informação e exercício da democracia universitária.

O processo de elaboração do PD foi construído metodologicamente em etapas sucessivas e efetivado mediante os termos estabelecidos nos demais instrumentos de planejamento inerentes a gestão no ensino superior.

As oficinas e seminários culminaram em esforços conjuntos para pensar e projetar a universidade de maneira integrada (sede e demais campus: Palmeira, Penedo e Viçosa) e numa perspectiva de longo prazo.

Embora ainda se enfrente velhos e conhecidos problemas no âmbito da gestão universitária, o processo de construção do PD do Campus Arapiraca contornou com êxito os conflitos comuns à implantação desse novo modelo de planejamento, a exemplo de atores ainda arredios a essas práticas por distintas motivações, desde o simples desconhecimento, até a resistência ao controle social que implica em fiscalização do uso de recursos e das práticas cotidianas da administração.

Para a construção e implementação efetiva do PD algumas dissonâncias e impedimentos tiveram que ser de imediato resolvidos, por exemplo: baixo nível de conhecimento dos processos organizacionais da gestão do Campus, pouca representatividade, estrutura de funcionamento distante de ser a ideal, audiências e debates realizados com poucos interessados, horários e locais dependentes da agenda da equipe técnica, eventos com pouca divulgação, pautas e discussões com grandes limites às contraposições, aspectos do projetos apresentados em linguagem complexa, utilização de técnicas de comunicação para aceitação de produtos e passividade diante de algumas etapas.

Superado esses processos comuns a novas maneiras de planejar o ambiente universitário, com a aprovação do PD pelo CONSUNI em 20013 foram dados os primeiros passos para reinventar o Campus Arapiraca.

O plano diretor promoveu resultados a curto, médio e longo prazo para execução, considerando um horizonte de até 12 anos e para que tais resultados sejam percebidos e refletidos pela comunidade acadêmica, é necessária primeiramente o monitoramento deste, bem como planejamentos contínuos envolvendo questões sociais, econômicas, espacial, política e institucional.

O PD tem caráter de continuidade possibilitando as gestões posteriores a sua elaboração, isto é, darem continuidade aos trabalhos já desenvolvidos empenhando-se cada vez mais em outras ações públicas necessárias e inovadoras.

Espera-se a partir da efetivação do PD um outro olhar sobre a Universidade, os processos que levaram à sua configuração atual e à distribuição das atividades e potenciais, estimule na gestão o desejo de avaliar e rever seus paradigmas e suas práticas de atuação.

Percebe-se então a necessidade e a eficácia do planejamento participativo, na concretização de planos e projetos e seu papel no fortalecimento da gestão democrática ao discutir os obstáculos à efetivação do Plano Diretor do Campus Arapiraca junto a participação da comunidade acadêmica que deu legitimidade ao processo de planejamento e correspondeu às necessidades produção de diagnóstico.

Em virtude de ter sido elaborado por técnicos e gestão universitária foram aportados dados mais realistas e elementos qualitativos evitando a leitura da realidade baseada exclusivamente em dados estatísticos e estudos formais.

Também cabe assinalar o reconhecimento do processo pedagógico, que estimula a comunidade universitária a tomar consciência de seus problemas reais e a desenvolver sua criatividade na busca de soluções alcançando um produto mais adaptado à realidade concreta que se quer mudar e ao modelo que se deseja atingir fortalecendo as forças favoráveis à mudança, canalizando os conflitos de interesses, com predomínio dos interesses de grupos políticos diminuindo os riscos de descontinuidade que prejudicam o processo de planejamento nas gestões de instituições públicas, além de ser uma estímulo a sociedade a acompanhar, fiscalizar e exigir sua concretização.

De uma perspectiva prática, o estudo forneceu subsídios sobre as questões da organização, para os administradores de universidades públicas que estejam implementando, ou estejam interessados em implementar o Plano Diretor nas suas instituições.

Justamente por serem escassos os estudos e sistematizações específicos voltados para o planejamento em Instituições de Ensino Superior, estima-se que este estudo terá uma parcela de contribuição em situações similares ao caso em questão.

Destacaram-se como exemplos a serem explorados a identificação de aspectos de gestão que influenciam a elaboração e aplicação do Plano Diretor e Planejamento para motivar outros estudos teóricos a preencher essa lacuna.

A discussão também pode facilitar pesquisas aplicadas em outros *campi* para compreender e sugerir alternativas para os seus desafios emergentes de planejamento e de gestão.

A universidade deve atender as necessidades e anseios locais, regionais e globais e estar atenta aos problemas habitacionais, crescimento das cidades, mobilidade, meio ambiente e dos conflitos sociais e econômicos.

Buscando a sustentabilidade da universidade a partir dos problemas identificados no *campus* Arapiraca e de vários fatores do micro e macro ambiente que exercem influências na gestão administrativa e acadêmica entende-se que a melhoria nos processos na infraestrutura, no uso econômico das instalações, e na redução considerável dos custos torna-se uma necessidade indispensável para a sobrevivência da instituição a médio e longo prazo direcionando as expansões, melhorias de infraestrutura e a construção de uma base de dados para uma gestão adequada de acordo com as necessidades podendo usufruir de um ambiente acadêmico, projetado e construído para proporcionar maior aproveitamento das atividades de ensino e de pesquisa.

Os estudos e as análises técnico-científicas informam, fundamentam e subsidiam o processo de decisões como político e nessa premissa deve estar fundamentada o Plano Diretor Universitário fornecendo as diretrizes para a implantação de intervenções necessárias para que a instituição cresça de forma harmônica e sustentável, identificados os principais problemas, as mudanças e necessidades a serem encaradas.

Promover ou não novas práticas de gestão das políticas públicas depende particularmente daqueles que detêm o poder decisório em relação a essas políticas. No entanto, as gestões de fato democráticas implicam em transmitir conhecimento, estimular o envolvimento e a formação de novas lideranças, possibilitar parcerias e finalmente delegar poder e promover o controle social com autonomia, com independência no pensar e no agir. E isso é um grande desafio.

Em análise dos planos de outras instituições como UFRJ, UNIFESP, USP, UFSC tem-se que diagnósticos e prognósticos são baseados na comparação das análises da caracterização com os objetivos estabelecidos, levantando os principais óbices ao desenvolvimento do

campus e à plena realização das suas funções avaliando os principais recursos disponíveis para superá-los.

Em se tratando de diretrizes as mesmas devem abranger aspectos relativos ao tipo e intensidade do uso do solo, ao sistema viário e respectivos padrões, à infraestrutura e aos equipamentos sociais e serviços urbanos, tendo em vista o atendimento das funções para o pleno desenvolvimento das atividades da universidade. As mesmas devem conter claramente os critérios de seu estabelecimento, uma vez que as exigências de ordenação do campus incluem parâmetros para urbanização, zoneamento, parcelamento, uso e ocupação do solo para a utilização e para a preservação ambiental e de recursos naturais.

Instrumentação do PD é constituída por documentos legais, técnicos, orçamentários, financeiros e administrativos, de forma a integrar os programas, orçamentos e investimentos dos campi com as suas diretrizes, viabilizando sua implantação.

Os elementos mínimos de um PD são os seguintes:

- a) objetivos expressos em um documento introdutório onde eles sejam claramente explicitados;
- b) caracterização do campus: características geológico-geotécnicas, ambientais, topográficas e cadastrais de interesse para o uso e ocupação do solo; principais condicionantes físicos, funcionais, ambientais, socioeconômicos e demográficos, sistema viário e infraestrutura urbana, bem como equipamentos sociais e serviços urbanos;
- c) diagnóstico e prognósticos elaborados quanto aos aspectos anteriormente mencionados;
- d) conjuntos de proposições de diretrizes alternativas para a consecução do ordenamento e desenvolvimento do campus;
- e) critérios adotados para avaliação das proposições alternativas apresentadas;
- f) Diretrizes do Plano Diretor;
- g) Planos físicos, programas, planos setoriais, projetos e planos de ação necessários à implantação do plano;
- h) diretrizes orçamentárias, orçamentos anuais, vinculações e dotações;
- i) aparelhamento administrativo necessário.

Por se tratar de um processo recente, ainda não foi encontrada uma avaliação do conteúdo desses planos e muito menos da sua potencialidade de efetivação. Muito menos é possível identificar quantos e quais terão algum impacto no padrão de planejamento e gestão

em Universidades. Acompanhar esse processo é meta, inclusive avaliando a qualidade e a consistência do processo participativo na elaboração, na implementação e na gestão do plano. Essa tarefa cabe aos pesquisadores, promotores e ativistas locais ao longo dos processos (VILLAÇA, 2005).

Mesmo no caso dos planos autoaplicáveis, o desafio é tirá-lo do papel. Assim, a eficácia do plano dependerá, especialmente, da atitude e do compromisso da administração pública, para que sua operacionalização se faça no respeito às diretrizes e às ações acordadas, e da comunidade local.

Os apontamentos negativos versaram sobre a falta de continuidade do processo de planejamento no Campus Arapiraca, comprometendo a proposta e a metodologia de construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca que traz em seu escopo a possibilidade do PD ser replicado para outras escalas de organizações públicas. Este gargalo gera desmotivação para a participação das implementações e acompanhamentos dos Planos realizados e conseqüentemente a inviabilização da replicação do PD em outro Campus.

Algo que ressoou gritante nas respostas dizia respeito a defesa ao planejamento e a gestão estratégica tornar-se ferramentas efetivas para as instituições de ensino superior visando sua adequação à nova realidade do mercado, possibilitando minimizar riscos e tornando a estrutura do campus eficiente, prevendo as mudanças nos ambientes interno e externo da instituição.

Concluiu-se afirmando que, embora ainda se enfrentem velhos e conhecidos problemas no âmbito da gestão universitária, o processo de construção do PD do Campus Arapiraca contornou com êxito os conflitos comuns a implantação desse novo modelo de planejamento a exemplo de atores ainda arredios a essas práticas por distintas motivações, desde o simples desconhecimento, até a resistência ao controle social que implica em fiscalização do uso de recursos e das práticas cotidianas da administração.

Espera-se que a partir da efetivação do PD um outro olhar sobre a Universidade, os processos que levaram à sua configuração atual e à distribuição das atividades e potenciais, estimule na gestão o desejo de avaliar e rever seus paradigmas e suas práticas de atuação. Também espera-se que as discussões aqui presentes possam facilitar pesquisas aplicadas em outros campi para compreender e sugerir alternativas para os seus desafios emergentes de planejamento e de gestão.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati Danilo. *Métodos e técnicas de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ARGUIN, Gerárd. *Planejamento estratégico no meio universitário: estudos e debates*. Brasília, DF: Conselho de Reitores das universidades Brasileiras, 1989.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa (Portugal): Edições 70, 2010.

BORGES, Djalma Freire; DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 4, 2001, p. 63-75.

BRASIL. *Lei Federal nº 9.394*, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

_____. *Ministério da Educação*. Diretrizes Gerais do Decreto nº 6.096 – Reuni – Reestruturação e expansão das universidades federais. Brasília, DF, 2008.

_____. *Ministério da Educação*. SINAES. Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, Brasília, setembro de 2008.

BRYSON, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). San Francisco: Jossey Bass, 2004.

CAMPOS, Rosana Onocko. O planejamento no labirinto: uma viagem hermenêutica. In: *O Planejamento no labirinto: uma viagem hermenêutica*. 2003.

CARVALHO, Sheila Oliveira de. *Análise bioclimática como ferramenta para implementação do Plano Diretor do Campus Central da UFRN*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

CASTEJON, Rosana. A pertinência do planejamento estratégico para os gestores. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, v. 4, n. 1, 2011.

CASTRO, Luciana Maria Cerqueira. A universidade, a extensão universitária e a produção de conhecimentos emancipadores. *Reunião Anual da ANPED*, v. 27, 2004, p. 1-16.

CORRÊA, Cynthia Cândida et al. Gestão pública e desenvolvimento sustentável: a importância da implantação de plano diretor no ato de criação de um município. In: *CONGRESSO SOBER*, 2010. p. 25-28.

DELGADO FILHO, Adauto Bezerra et al. *Uma análise do processo de planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp*. Campinas: 2004.

DUARTE, Emeide Nóbrega; DA COSTA SANTOS, Maria Luiza. O Conhecimento na administração estratégica. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 1, n. 1, 2011, p. 15-24.

GODOY, Valdir Alves de; MACHADO, Marcos. Planejamento estratégico na gestão educacional: uma ferramenta importante no processo decisório da Instituição de Ensino Superior. *Revista científica Intraciência*. São Paulo, 2011.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, 2008, p. 9-18.

TEIXEIRA, Joaquina Barata. *O planejamento estratégico nas universidades brasileiras*. Educação, 1995. REVER ESSA REFERÊNCIA. ACHO QUE FALTA ALGUMA COISA DELA.

ULLRICH, Danielle Regina et al. Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas: em direção à reflexividade analítica. *Análise*, v. 23, n. 1, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. *Plano Diretor do Campus Arapiraca, construindo nosso campus juntos*. Diagnóstico da Sede Arapiraca, elaborado para discussão com a comunidade acadêmica. Arapiraca, novembro de 2012.

_____. *Projeto de Interiorização da UFAL: Campus Arapiraca*. Maceió, 2005.

_____. *Projeto de Interiorização da Universidade Federal de Alagoas: Uma expansão necessária*. Maceió, 2005.

_____. *Confederação Nacional de Municípios*. Estudo sobre emancipações de municípios no período 1996- 2006. Maceió: 2008.

_____. Institucional. Projeto de Auto-Avaliação. Universidade Federal de Alagoas – UFAL. Comissão Própria de Avaliação – CPA, s/d, online.

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

ANEXOS

Questionário

Prezado/a Servidor/a participante do processo de construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa “PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO: O Processo de Construção de um Plano Diretor-Estudo de Caso Campus Arapiraca”, da pesquisadora Dayana Alves Ferreira. Essa proposta é resultado de uma pesquisa de dissertação do Programa de Pós-graduação em Administração Pública: Mestrado Profissional em Administração Pública. Solicitamos a sua colaboração e envolvimento para que possamos compreender como ocorreu o processo de construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca.

A seguir, as informações do projeto de pesquisa com relação a sua participação neste projeto: Essa pesquisa envolve diversos aspectos no que se refere a analisar o processo de construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca a luz do Planejamento Estratégico via relato de caso. Apresentamos os princípios que orientaram a proposta para desenvolver o Plano Diretor (PD), como se organizou sua elaboração e quais foram suas principais recomendações. A importância deste estudo é a de contribuir para o avanço nos estudos do tema para outras escalas de organizações públicas, conseqüentemente, auxiliar a gestão da Universidade Federal de Alagoas-UFAL

Dessa forma, você está sendo convidado/a a participar da pesquisa "PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO: Processo de construção do plano diretor no planejamento universitário da UFAL Campus Arapiraca: estudo de caso, da mestrandia: Dayana Alves Ferreira, Orientador: Prof. Dr. Anderson Dantas.

Certificado de apresentação para Apreciação Ética (CAAE): 02845018.3.0000.5013

Número do Parecer: 3.082.499 Situação: Aprovado

Processo de autorização PROGEP 23065.019630/2018-36

Agradecemos sua colaboração

Declaro que fui devidamente esclarecido e dou meu consentimento para participar desta pesquisa *

Concordo em participar da pesquisa

CONSIDERANDO que, na elaboração do Plano Diretor deve haver a participação obrigatória da comunidade e das entidades civis organizadas, a garantia da participação popular e a auto-aplicabilidade.

ROTEIRO DE PERGUNTAS

1. Sobre a constituição de Equipe Técnica, como se deu sua escolha e participação na elaboração do plano Diretor do Campus Arapiraca?
2. Você já havia participado de outro processo de planejamento no Campus Arapiraca?
3. Você considera que sua formação o(a) ajudou no processo?
4. A estrutura organizacional do campus interferiu de alguma forma no processo?
5. Em sua avaliação todos os atores sociais estiveram envolvidos no processo durante todas as etapas: preparar, conduzir e monitorar o processo de elaboração do Plano Diretor do Campus Arapiraca?
6. Qual a sistemática de acompanhamento adotada?
7. Havia sistemas gerenciais disponíveis para execução e monitoramento do processo de construção do Campus
8. Que avaliação você faz sobre a divulgação do processo de elaboração do Plano Diretor do Campus Arapiraca para a comunidade? Quais meios de comunicação foram utilizados? Esses meios foram eficazes?
9. Você considera que a mobilização e capacitação foram suficiente para o desempenho da participação dos diferentes setores?
10. Quais foram os objetivos e os conteúdos repassados?
11. A quantidade de reuniões para apresentar e discutir a metodologia de trabalho foram suficientes?
12. A forma como se constituiu o plano colaborou com sua efetividade?
13. Você participou de reunião com a Gestão da Universidade para apresentação da proposta de trabalho?

14. Que avaliação você faz sobre o planejamento e coordenação do levantamento de dados necessários à realização do diagnóstico técnico?
15. Houve consenso quanto a elaboração dos instrumentos a serem utilizados nas consultas públicas?
16. Qual a regularidade do processo de Planejamento no Campus Arapiraca?
17. Você tinha conhecimento dos processos organizacionais do campus antes de participar do processo de elaboração do PD do Campus?
18. Como foi realizado o levantamento de dados sobre a realidade local?
19. Quais os princípios que orientaram a proposta para desenvolver o Plano Diretor (PD) do campus Arapiraca? Como se organizou sua elaboração e quais foram suas principais recomendações?
20. A proposta e a metodologia de construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca em sua opinião poderiam ser replicadas para outras escalas de organizações públicas?
21. O PD permitiu a substituição de decisões individuais e muitas vezes imediatistas à lógica do planejamento baseadas no planejamento do espaço Universitário?
22. Na sua percepção enquanto parte da equipe que conduziu o processo, o Plano Diretor se constituiu em um avanço à prática de planejamento no Campus?
23. Você tem participado(ou) das implementações e acompanhamentos dos Planos realizados?
24. Você acredita que o Plano Diretor atendeu as expectativas no sentido de orientar as ações da Reitoria, da administração central e do Campus visando compatibilizar os interesses coletivos, garantindo de forma mais justa a distribuição de recursos, definindo as prioridades, no que se refere ao ordenamento do território e aos benefícios da urbanização e da infraestrutura para o desenvolvimento das atividades e funções acadêmicas?

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO: O Processo de Construção de um Plano Diretor-Estudo de Caso Campus Arapiraca, da pesquisadora Dayana Alves Ferreira. A seguir, as informações do projeto de pesquisa com relação a sua participação neste projeto:

1. O estudo se destina a analisar o processo de construção do Plano Diretor do Campus Arapiraca via relato de caso. Apresentamos os princípios que orientaram a proposta para desenvolver o Plano Diretor (PD), como se organizou sua elaboração e quais foram suas principais recomendações.
2. A importância deste estudo é a de contribuir para o avanço nos estudos do tema para outras escalas de organizações públicas, conseqüentemente, auxilie a gestão da Universidade Federal de Alagoas-UFAL
3. Os resultados que se desejam alcançar são os seguintes: avaliar quanto a consolidação da metodologia de Planejamentos como prática de gestão, bem como se o Plano Diretor permitiu a substituição de decisões individuais e muitas vezes imediatistas à lógica do planejamento baseadas na qualidade técnica e ambiental, com vista a (re)organização do espaço Universitário.
4. A coleta de dados começará em 20 de Novembro e terminará em 10 Novembro 2018
5. O estudo será feito da seguinte maneira: Pesquisa documental e entrevistas abertas realizadas com a equipe gestora do Plano Diretor Campus Arapiraca.
6. A sua participação será nas seguintes etapas: Entrevista realizadas com a equipe gestora do Plano Diretor Campus Arapiraca.
7. Os incômodos e possíveis riscos à sua saúde física e/ou mental são: ansaço ou aborrecimento ao responder à entrevista. Para minimizá-los, caso ocorram, as entrevistas

serão feitas em ambiente reservado e, caso haja cansaço e/ou aborrecimento, o participante poderá se retirar da pesquisa.

8. Os benefícios esperados com a sua participação no projeto de pesquisa, mesmo que não diretamente são: Contribuir com o meio acadêmico e com as Universidades que desejarem ir a fundo em seus problemas de gestão e seus planejamentos, em abordar um tema recente no Estado de Alagoas e por ser o Plano Diretor do Campus Arapiraca, o primeiro a passar por esse processo de investigação no referido estado.

9. Você poderá contar com a seguinte assistência: Durante os procedimentos de coleta de dados a pesquisadora estará sempre presente, e prestará toda a assistência necessária ou acionará pessoal competente para tal apoio. Informar-se-á aos participantes que, caso exista alguma dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto, eles poderão entrar em contato com a pesquisadora a qualquer momento pelo telefone indicado neste TCLE.

10. Você será informado(a) do resultado final do projeto e sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo.

11. A qualquer momento, você poderá recusar a continuar participando do estudo e, também, que poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

12. As informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto para a equipe de pesquisa, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto após a sua autorização.

13. O estudo não acarretará nenhuma despesa para você.

14. Você será indenizado(a) por qualquer dano que venha a sofrer com a sua participação na pesquisa (nexo causal).

15. Você receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos.

Eu, tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Endereço d(os,as) responsável(is) pela pesquisa (OBRIGATÓRIO):

Instituição: Universidade Federal de Alagoas – Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade – FEAC/UFAL - Campus A.C. Simões.

Endereço: Av. Lourival de Melo Mota Complemento: 16 – 1º andar – Mestrado Profissional
em Administração Pública – PROFIAP.

Cidade/CEP: Cidade Universitária CEP: 57072-970 Cidade: Maceió/AL.

Telefone: (82) 99613-2139 / 3482-1873

ATENÇÃO: *O Comitê de Ética da UFAL analisou e aprovou este projeto de pesquisa. Para obter mais informações a respeito deste projeto de pesquisa, informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, dirija-se ao:*

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas

Prédio do Centro de Interesse Comunitário (CIC), Térreo, Campus A. C. Simões, Cidade Universitária

Telefone: 3214-1041 – Horário de Atendimento: das 8:00 as 12:00hs.

E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

Maceió, 08 de outubro de 2018.

| | |
|--|--|
| <p>Assinatura ou impressão datiloscópica d(o,a) voluntári(o,a) ou responsável legal e rubricar as demais folhas.</p> | <p>Nome e Assinatura do Pesquisador pelo estudo (Rubricar as demais páginas)</p> <p><i>ASSINAR O MODELO, OBRIGATORIAMENTE</i></p> |
|--|--|