

Disponível em: <https://revista.ufrr.br/adminrr/>

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL: OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

STRATEGIC PLANNING AT A FEDERAL UNIVERSITY: THE MAIN BENEFITS AND CHALLENGES OF BUILDING THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN FROM THE PERCEPTION OF MANAGERS

Joseane Batalha Pinto

Email: joseane_batalha@ufam.edu.br

Mestranda em Engenharia de Produção, Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, AM, Brasil

Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira

Email: ricardo.nogueira4001@gmail.com

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, AM, Brasil.

Luis Claudio de Jesus Silva

Email: luisclaudiojs@gmail.com

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Departamento de Administração, Universidade Federal de Roraima, Boa Vista, RR, Brasil.

RESUMO

Diante de um cenário dinâmico e competitivo, o Planejamento Estratégico torna-se indispensável a uma organização, pois possibilita o seu autoconhecimento. A Administração Pública, que tem como foco não o lucro, mas o bem estar social e a continuidade de serviços, deve também adotar modelos gerenciais visando à melhoria da gestão de recursos públicos e a entrega de resultados à sociedade. Este artigo tem como objetivos avaliar os principais benefícios e desafios enfrentados na construção e revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional na Universidade Federal do Amazonas a partir da percepção dos gestores envolvidos, bem como conceituar o Planejamento Estratégico no setor público, examinar e

descrever os PDIs produzidos pela instituição. Para esse trabalho sugere-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza básica, do tipo exploratória e descritiva, realizada por meio de um estudo de caso com utilização de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental como métodos. Os resultados da pesquisa indicam que os principais benefícios incluem alinhar a atuação dos gestores, definir objetivos e metas, proporcionar o envolvimento da comunidade acadêmica e colaborar para a tomada de decisão. Os grandes desafios enfrentados dizem respeito à dinâmica de grupos, dentre os quais se destacam os conflitos de ideias, a efetiva participação dos envolvidos e o alinhamento de propostas, que torna essencial uma boa comunicação entre os setores envolvidos e a capacitação da equipe condutora do processo.

Palavras – chave: Planejamento Estratégico; Universidade Federal; Plano de Desenvolvimento Institucional.

ABSTRACT

Faced with a dynamic and competitive scenario, Strategic Planning becomes indispensable for an organization, as it enables its self-knowledge. Public Administration, which focuses not on profit, but on social welfare and continuity of services, must also adopt management models aimed at improving the management of public resources and delivering results to society. This article aims to evaluate the main benefits and challenges faced in the construction and review of the Institutional Development Plan at the Federal University of Amazonas from the perception of the managers involved, as well as conceptualizing the Strategic Planning in the public sector, examining and describing the produced IDPs by the institution. For this work, it is suggested a qualitative research, of a basic nature, of an exploratory and descriptive type, carried out through a case study using bibliographic research and documentary research as methods. The survey results indicate that the main benefits include aligning the performance of managers, defining objectives and goals, providing the involvement of the academic community and collaborating in decision making. The great challenges faced are related to the dynamics of groups, among which stand out the conflicts of ideas, the effective participation of those involved and the alignment of proposals, which makes good communication between the sectors involved and the training of the team leading the process essential

Key-words: Strategic planning; Federal University; Institutional Development Plan.

1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário dinâmico e competitivo, o Planejamento Estratégico torna-se indispensável a uma organização, pois possibilita o seu autoconhecimento, observa as mudanças em seu ambiente interno e externo e define a direção a seguir para alcançar seus objetivos. A Administração Pública, que tem como foco não o lucro, mas o bem estar social e a continuidade de serviços, também teve que se reinventar e adotar modelos gerenciais visando à melhoria da gestão de recursos públicos e a entrega de resultados à sociedade.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico auxilia na qualidade dos serviços prestados ao cidadão, cada vez mais exigentes e participativos, por ser um “instrumento de redução de incertezas” (Silva & Gonçalves, 2011, p. 459) na busca pela eficácia das ações e a satisfação das necessidades da coletividade.

As Universidades Federais, integrantes da Administração Pública indireta do Poder Executivo Federal, são Instituições de Ensino Superior constituídas na forma de autarquias ou fundações, que possuem o seu próprio dispositivo de efetivação do Planejamento Estratégico definido em lei: o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, um dos requisitos para avaliação institucional, credenciamento e recredenciamento.

Por ser um documento de suma importância, vários estudos foram conduzidos tendo o PDI como objeto, por exemplo, para verificar suas contribuições ao Planejamento Estratégico das Universidades Federais (Silva J., Melo, Ramos, Amante & Silva F., 2013; Pascuci, Meyer, Magioni & Sena, 2015), analisar seu conteúdo (Silveira & Lunkes, 2018; Picchiali, 2012; Melo, Sousa, Campelo & Ferasso, 2012), identificar se os PDIs das Universidades Federais atendem às dimensões estabelecidas pelo Ministério da Educação (Dal Magro & Rausch, 2012) e descrever o processo de elaboração e organização (Segenreich, 2005; Silva J., Seemann, Melo, Amante, Ramos, Silva G., 2014).

Este artigo tem como objetivos avaliar os principais benefícios e desafios enfrentados na construção e revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI na Universidade Federal do Amazonas a partir da percepção dos gestores envolvidos, bem como conceituar o Planejamento Estratégico no setor público, examinar e descrever os PDIs produzidos pela instituição. Visando alcançar os propósitos delineados, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza básica e abordagem qualitativa. O método de pesquisa seguido foi o estudo de caso, sendo a amostra a Universidade Federal do Amazonas – UFAM, dentro do universo das Instituições de Ensino Superior – IES.

Este artigo foi estruturado em cinco seções, esta primeira apresenta a introdução e os objetivos do estudo, a segunda seção discorre sobre o Planejamento Estratégico, de modo

geral, as ferramentas Matriz SWOT e *Balanced Scorecard*, Planejamento Estratégico no setor público e por fim, o Plano de Desenvolvimento Institucional nas Instituições de Ensino Superior. A seguir, é explanada a metodologia empregada na pesquisa e a discussão dos resultados. O quinto, e último, tópico conclui o trabalho com as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em virtude das mudanças que podem afetar uma organização (políticas, sociais, culturais, tecnológicas), se faz indispensável construir um caminho a seguir, com base em seu autoconhecimento e em conjunto com o estabelecimento de metas e meios para atingir seus objetivos, ou seja, um planejamento (Mazzurana & Jung, 2014).

Oliveira (2014) afirma que o planejamento envolve decisões tomadas no presente e a avaliação de seu impacto no futuro, o que proporciona uma redução na incerteza contida no processo decisório e facilita o cumprimento dos objetivos e metas da organização por meio da delimitação de métodos e instrumentos para alcançar um estado desejado, uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão que busca respostas às exigências de um mercado em constante transformação, pois mostra a situação atual e o que a organização pretende ser e conquistar. Para isso, é necessário realizar uma análise do ambiente na qual a instituição está inserida e repensar suas expectativas e diretrizes, para a formulação de estratégias que auxiliam igualmente a resolução de problemas presentes e futuros (Teixeira, Dantas, & Barreto, 2015).

Nunes e Peccinini (2012) divergem dessa perspectiva ao afirmar que o Planejamento Estratégico não deve se resumir a uma previsão ou resolução de problemas, mas expressar providências práticas, diretrizes, prioridades, metas e estratégias a longo prazo.

O Planejamento Estratégico – PE possui tanta importância em uma organização que é mencionado como indispensável para a minimização de riscos, por auxiliar a detecção de ameaças e acontecimentos indesejáveis, a exemplo dos trabalhos de Gonçalves E. R., Gonçalves V., Gonçalves B., Gonçalves E. e Siqueira (2020); Oliveira (2014); Fischmann e Almeida (2013); e Nunes e Peccinini (2012).

Sendo o autoconhecimento a base para ações estratégicas, que visam alcançar aonde a organização quer chegar, as etapas iniciais do PE são a definição da missão, visão e valores e o diagnóstico organizacional, para que sejam determinados seus objetivos estratégicos (Dias P., Souza & Dias J., 2018).

Da mesma forma, para Herrero Filho (2017), a missão e a visão são conceitos fundamentais para a construção da estratégia, dos objetivos e dos indicadores de desempenho. No mesmo sentido, Fischmann e Almeida (2013) definem a estratégia como o caminho ou direção que a organização deve seguir em função de seus objetivos, metas e políticas, a partir de uma reflexão sobre sua trajetória e expectativas para aproveitar oportunidades e evitar riscos.

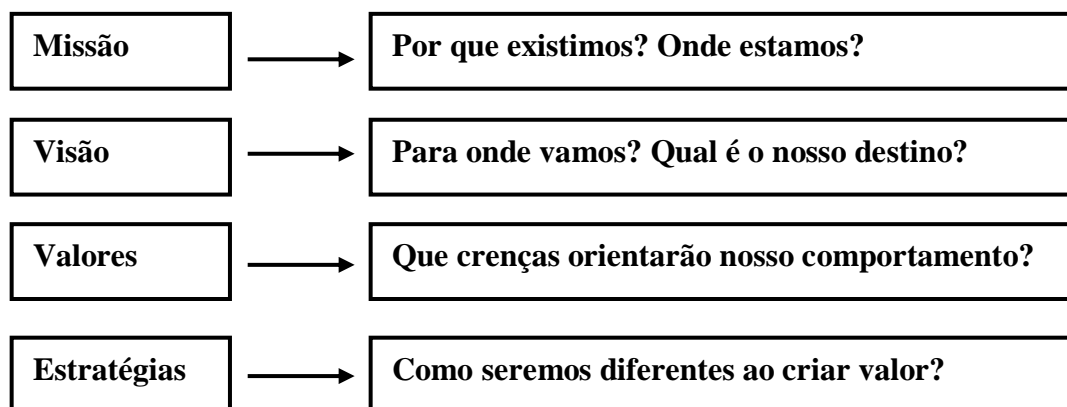
A missão se refere à razão da existência de uma organização, seu intuito, sua finalidade, servindo de guia geral para orientação dos negócios. A visão direciona a organização a um futuro desejado, servindo como alvo e orientação a seguir (Herrero Filho, 2017).

Os valores são o conjunto de princípios, regras, crenças e atitudes de uma organização, que motivam a conduta e atuação de seus participantes, em um mesmo caminho, e indicam critérios para seu comportamento (Moysés, Kestelman, Becker, & Torres, 2016).

Na perspectiva de Scorsolini-Comin (2012), missão, visão e valores organizacionais formam uma tríade que cria uma coesão organizacional, rumo ao que se espera. Conforme ilustrado por Herrero Filho (2017), representado na Figura 1, esses três conceitos centrais relacionam-se à estratégia, contudo, cada um procura responder a um questionamento sobre a organização:

Figura 1

Interação entre missão, visão, valores e estratégia



Fonte: Adaptado de Herrero Filho (2017)

O Planejamento Estratégico tem um papel importante na construção de estratégias e planos de ação destinados a cumprir a missão e alcançar a visão e objetivos organizacionais, o que na prática é um desafio, devido à distância que existe entre elaboração e implementação (Castro, Brito, Santos, & Varela, 2015) e reflete o comprometimento da gestão e busca também a melhoria de seus processos e o desenvolvimento institucional (Mazzurana & Jung, 2014).

Na concepção de Braga e Monteiro (2005), o PE é um conjunto de atividades e procedimentos que são realizados de modo sistematizado, dirigido aos clientes da organização e que interfere e transforma a organização, através da definição de diretrizes e planos de ação e cumprimento de metas e objetivos.

Oliveira (2014) correlaciona o planejamento estratégico a objetivos de longo prazo, ao passo que o planejamento tático busca os objetivos de prazos mais curtos e o planejamento operacional concentra-se em atividades cotidianas e resultados específicos, sendo, normalmente, parte do planejamento tático. O PE considera a organização como um todo, necessita de um tempo maior para sua conclusão, mas também possui riscos maiores e flexibilidade menor em relação ao planejamento tático.

A organização precisa se conhecer e compreender o seu contexto, para então elaborar seu planejamento. Para isso, duas ferramentas são muito utilizadas: a Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) e o *Balanced Scorecard*, que serão tratados nas seções a seguir.

2.1 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, ou matriz FOFA – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, foi desenvolvida em 1960 como uma ferramenta estratégica para analisar tanto os fatores internos, forças e fraquezas, quanto o ambiente externo, ameaças e oportunidades, de uma organização (Rodrigues, Pereira, Fuculo, Oliveira, & Santos, 2018).

A análise SWOT facilita a elaboração de planos de ação para minimizar potenciais riscos de uma organização por examinar seus pontos fortes e fracos. As forças podem gerar vantagem e auxiliar o alcance dos objetivos – por isso devem ser exploradas ao máximo – e as fraquezas devem ser melhoradas, pois expõem a organização a uma situação desfavorável em relação a seus concorrentes. O contexto externo, devido às suas características, não pode ser controlado, mas tem impacto direto no seu desenvolvimento e na busca por resultados (Leite & Gasparotto, 2018). A confecção da matriz SWOT permite a visualização da correlação entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, como ilustrado na Figura 2:

Figura 2

Matriz SWOT



Fonte: Casarotto (2019)

2.1.2 BALANCED SCORECARD - BSC

Proposto por Robert Kaplan e David Norton em 1992, o BSC foi vislumbrado como uma ferramenta de mensuração e não de estratégia. Os autores acreditavam que confiar exclusivamente em indicadores financeiros estava induzindo as empresas a erros, por serem resultados de ações passadas. Assim, o objetivo do *Balanced Scorecard* era mensurar o desempenho futuro através de indicadores financeiros e não financeiros, mas logo se converteu em uma ferramenta para gestão da estratégia (Kaplan & Norton, 2000).

No entendimento de Gonçalves E. R., Gonçalves V., Gonçalves B., Gonçalves E., e Siqueira. (2020), o *Balanced Scorecard* facilita a elaboração da estratégia e seu alinhamento com os objetivos da organização a partir da delimitação e visualização das metas, indicadores e ações necessárias, porém Souza e Marinho (2014) salientam que o BSC não garantirá o êxito da organização, pois atua no gerenciamento da estratégia mas a sua efetivação depende das características particulares da empresa e da capacidade de compreensão e comprometimento dos gestores. A metodologia do *Balanced Scorecard* possui quatro perspectivas que agrupam os objetivos e medidas que expressam a missão e visão da organização (Herrero Filho, 2017):

- **Perspectiva Financeira:** Verifica se a estratégia colabora para a melhoria dos resultados financeiros;
- **Perspectiva do Cliente:** Analisa se a organização está atingindo os resultados esperados em termos de satisfação do cliente e participação de mercado;
- **Perspectiva dos Processos Internos:** Verifica se os principais processos estão auxiliando a organização a gerar valor ao cliente e alcançar os objetivos financeiros;

- **Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento:** Avalia a capacidade da empresa em viabilizar as perspectivas anteriores por meio da aprendizagem e aquisição de novos conhecimentos e competências individuais.

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, representadas na Figura 3, devem estar elucidadas em indicadores bem estipulados que deverão ser constantemente monitorados seguindo metas estruturadas nas quatro dimensões do BSC (Bogado & Benini, 2014).

Figura 3

Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Rodrigues (2015).

Na visão de Bogado e Benini (2014), o BSC é uma ferramenta acessível e aplicável ao setor público, por ser baseada em perspectivas bem mensuráveis e cenários bem definidos, que pode ser alinhada às leis de orçamento e aos objetivos estratégicos, com facilidade de acompanhamento e continuidade em caso de mudanças nos gestores e equipes. Kaplan e Norton (2000) destacam que o BSC pode ser adaptado ao setor público colocando-se os clientes no topo da hierarquia, já que o setor público não visa o sucesso financeiro, mas o bem-estar social.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

As organizações possuem características e particularidades que as distinguem umas das outras. Por esse motivo, suas estratégias e planos de ação não serão iguais, ainda que estejam na mesma área de atuação. Assim sendo, as organizações públicas – que diferem das organizações do setor privado porque visam não o lucro, mas o bem-estar social – devem elaborar seu planejamento estratégico de modo a alcançar sua finalidade, isto é, atender às necessidades da sociedade, a qual contribui para o custeio de suas atividades (Santos D., Santos L., & Pereira, 2015).

Dessa forma, a continuidade, efetividade e qualidade nos serviços públicos demandam o gerenciamento dos recursos da administração pública de maneira estratégica. Porém, esse planejamento é complexo e necessita do aperfeiçoamento das competências e da escolha de boas práticas e instrumentos gerenciais adequados (Nahmias, 2014).

Silva e Gonçalves (2011), ao discorrer sobre os modelos para implementação do planejamento estratégico nas instituições do setor público, afirmam que o plano estratégico compreende um documento formal que contém a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização, além de estratégias e ações a serem seguidas.

Nesse sentido, nas Instituições de Ensino Superior – IES, o planejamento estratégico se materializa por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, documento que expressa os objetivos, metas, estratégias, diretrizes e ações necessárias para sua implementação em alinhamento com a visão e missão institucional (Vieira & Silva, 2016).

2.2.1 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR - IES

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI aparece pela primeira vez no Decreto nº 3.860, de julho de 2001 - no Art. 17, inciso II, alínea “b” - como requisito para a avaliação de instituições de ensino superior, a ser executada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, INEP, autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, MEC (Decreto n. 3860, 2001).

Na concepção de Segenreich (2005) e Silva J., Melo, Ramos, Amante e Silva F. (2013), o PDI originou-se a partir de duas competências do Ministério da Educação, o credenciamento e avaliação institucional, estabelecidas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

O Conselho Nacional de Educação – CNE por meio da Resolução nº 10 da Câmara de Educação Superior - CES, em 11 de março de 2002, regulamentou o credenciamento e

reconhecimento de Instituições de Ensino Superior, condicionando-os à aprovação do PDI pelo MEC. A Resolução 10/2002 CNE/CES definiu o PDI como um “compromisso da instituição com o Ministério da Educação” (Conselho Nacional de Educação, 2002, s.p.) e forneceu diretrizes quanto ao seu conteúdo.

Em 14 de abril de 2004, entrou em vigor a Lei nº 10.861, que, entre outras providências, instituiu o Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior - SINAES e manteve como obrigatória a apresentação do PDI na avaliação de instituições de educação superior (Decreto n. 5224, 2004). O Decreto 5.773, de 9 de maio de 2006, revogou o Decreto 3.860/2001 e incluiu o PDI como documento necessário ao credenciamento e credenciamento de IES, faculdades, centros universitários e universidades (Decreto n. 5773, 2006).

O Decreto 5.773/2006 vai um pouco além, detalhando os elementos que devem constar no Plano de Desenvolvimento Institucional, entre outros, a missão, objetivos e metas da instituição, projeto pedagógico, cronograma, organização administrativa e pedagógica, perfil docente, infraestrutura, planos de acessibilidade, ofertas de educação à distância, mestrado e doutorado, informações sobre biblioteca e laboratórios. Também não está mais vigente, sendo o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 o mais atual a tratar do assunto. Os principais dispositivos relacionados ao Plano de Desenvolvimento Institucional, incluindo-se os explanados nesta seção, estão apresentados, em ordem cronológica, na Figura 4:

Figura 4

Dispositivos legais relacionados ao PDI

| Dispositivo legal | Ementa | Relação com o PDI |
|---|--|--|
| Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001 | Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. | PDI como requisito para a avaliação de IES. |
| Portaria MEC nº 1.466, de 12 de julho de 2001 | Regulamenta procedimentos para autorização de cursos fora de sede. | PDI como requisito para pedidos de autorização de cursos superiores fora da sede de universidades. |
| Resolução CNE/CES nº 10, de 11 de março de 2002 | Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. | O credenciamento e reconhecimento de IES condicionado à aprovação do PDI pelo MEC. |

| Dispositivo legal | Ementa | Relação com o PDI |
|---|---|---|
| Portaria Sesu nº 7, de 19 de março de 2004 | - | Estabelece o aditamento do PDI em caso de inclusão ou exclusão de cursos nas IES. |
| Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 | Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. | Instituiu o Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior - SINAES e manteve como obrigatória a apresentação do PDI. |
| Portaria MEC nº 2.051, de 09 de julho de 2004 | Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004. | PDI como objeto de análise das Comissões Externas de Avaliação Institucional, constituídas por membros do INEP. |
| Decreto nº 5.224, de 01 de outubro de 2004 | Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá providências. | Credenciamento e credenciamento dos CEFET condicionados à aprovação do PDI. |
| Portaria MEC nº 4.361, de 29 de dezembro de 2004 | - | PDI e aditamento de PDI deverão ser protocolizados por meio do sistema SAPIEnS/MEC. |
| Decreto 5.773, de 9 de maio de 2006 | Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. | PDI como documento necessário ao credenciamento e credenciamento de IES, faculdades, centros universitários e universidades. |
| Portaria Normativa MEC nº 2, de 10 de janeiro de 2007 | Dispõe sobre os procedimentos de regulação e avaliação da educação superior na modalidade à distância | Cursos de EAD devem estar previstos no PDI. |
| Portaria Normativa MEC nº 40, de 12 de dezembro de 2007 | Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. | PDI passa a integrar o e-MEC, com acesso restrito. O PDI também é mencionado como requisito para credenciamento e credenciamento de IES e EAD, autorização e reconhecimento de cursos, avaliação institucional e aditamentos. |
| Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 | Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. | O Instituto Federal deverá elaborar e encaminhar ao Ministério da Educação seu PDI no prazo de 180 dias após a posse do primeiro Reitor. |

| Dispositivo legal | Ementa | Relação com o PDI |
|---|--|---|
| Resolução nº 3 CNE/CES, de 14 de outubro de 2010 | Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e credenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino. | Compatibilidade do PDI com a categoria de universidade é condição prévia para credenciamento de centros universitários. A resolução também dispõe o prazo de 180 dias após a posse do primeiro Reitor para envio do PDI através de formulário eletrônico. |
| Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017 | Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. | As IES ficam automaticamente credenciadas para ofertas de cursos EaD por 5 anos, desde que haja previsão no PDI. |
| Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 | Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. | Além da obrigatoriedade do PDI como instrumento do pedido de credenciamento de IES, o Decreto dispõe a organização e elementos necessários ao PDI. |
| Portaria Normativa MEC nº 20, de 21 de dezembro de 2017 | Dispõe sobre os procedimentos e o padrão decisório dos processos de credenciamento, credenciamento, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos, nas modalidades presencial e a distância, das instituições de educação superior do sistema federal de ensino. | Pedidos de credenciamentos presencial e EaD serão indeferidos caso o PDI tenha avaliação insatisfatória. |
| Portaria Normativa MEC nº 23, de 21 de dezembro de 2017 | Dispõe sobre os fluxos dos processos de credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos. | Pedido de autorização ou reconhecimento de curso deve ser instruído com o PDI atualizado que conste o curso solicitado. O aditamento referente à alteração do PDI independe de ato do MEC, as modificações podem ser aprovadas por atos próprios das IES. |
| Portaria Normativa MEC nº 840, de 24 de agosto de 2018 | Dispõe sobre os procedimentos de competência do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira referentes à avaliação de instituições de educação superior, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico de estudantes. | O PDI atualizado pode ser inserido no formulário eletrônico de avaliações de IES, pois deve estar em consonância com os dados informados pela instituição e serão verificados pela comissão avaliadora. |

Fonte: Elaboração Própria (2020)

3. METODOLOGIA

As pesquisas buscam descobrir novos conhecimentos, procurando soluções a um determinado problema através de um processo científico estruturado, reflexivo e crítico (Fonseca, 2008).

Para alcançar os propósitos de uma pesquisa, faz-se necessário delinear as etapas e ações que serão seguidas, ou seja, os métodos de investigação.

O método científico pode ser considerado um trabalho sistemático, uma forma ordenada ou um conjunto de processos que se destinam a chegar a respostas às questões examinadas (Pereira, Shitsuka D., Parreira & Shitsuka R., 2018). Para esse trabalho sugere-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, que na visão de Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26) lida com fenômenos, onde há um “vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” e por isso não utiliza meios e técnicas estatísticas.

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como básica, que “tem como objetivo gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista” (Paranhos & Rodolpho, 2014, p. 39). Quanto aos procedimentos, a investigação será realizada por meio de um estudo de caso, que na visão de Severino (2017), “se concentra em um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos”, onde o escolhido deve ser significativo para fundamentar uma generalização.

A pesquisa foi do tipo exploratória, que “visa proporcionar maiores informações sobre um assunto investigado” e descritiva, que objetiva “a descrição dos fatos tal qual eles se encontram” (Leão, 2019, p. 126). Serão utilizados como métodos a pesquisa documental, que “baseia-se em documentos primários, originais” (Fonseca, 2008, p. 70), e a bibliográfica, “elaborada a partir de material já publicado”, especialmente livros, periódicos e material disponível na Internet (Kauark, Manhães, & Medeiros, 2010, p. 28).

Inicialmente, foi realizada a pesquisa documental com a análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Amazonas, disponíveis na página da PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - responsável pela coordenação da construção e atualização do plano, onde buscou-se entender a estrutura e as etapas da elaboração descritas no próprio documento. A seguir, procedeu-se a pesquisa bibliográfica para proporcionar uma base teórica sobre Planejamento Estratégico, as ferramentas e a legislação relacionada, bem como analisar os trabalhos anteriores que abordaram o PDI nas Universidades Federais.

Para a coleta de dados, foi criado um formulário eletrônico, com perguntas abertas e fechadas que buscaram compreender o processo desenvolvido, entre metodologias e estratégias. O instrumento foi encaminhado por e-mail aos pró-reitores e diretores de departamento encarregados pela elaboração ou revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Amazonas, ao longo de 19 anos, de 2001 a 2019, sendo o total de 8

gestores. As respostas recebidas foram analisadas, em um primeiro momento para compreender como ocorreu a elaboração e revisão dos PDIs, depois para compreender os benefícios e desafios, a partir da interpretação dos dados e finalmente, com o tratamento adequado, foram organizados para a discussão dos resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente nessa seção serão apresentados os Planos de Desenvolvimento Institucional da UFAM, onde abriremos a discussão a partir da pesquisa documental, em seguida se aprofunda a análise a partir do relato dos gestores, que proporcionaram a descrição do processo de desenvolvimento do plano e complementaram as informações extraídas na fase anterior. Dessa forma, os resultados de todas as etapas da pesquisa foram organizados em função de cada PDI da Universidade Federal do Amazonas.

4.1 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

O Planejamento Estratégico da Universidade Federal do Amazonas teve seu início em 2001, a partir de um seminário no qual participaram os diretores das Unidades Acadêmicas e Órgãos Suplementares da Universidade, bem como a Administração Superior, discentes e convidados. Com relação à organização e ao desenvolvimento de metodologias para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional, foram relatadas reuniões setoriais com as unidades acadêmicas e administrativas e orientações do MEC para tanto para o primeiro (2001 - 2005) quanto para o segundo PDI (2006 - 2015).

Distinto dos anteriores, o terceiro PDI (2016 - 2025) foi elaborado, a partir de 2014, com a composição de comissões com a participação de gestores – chamado Grupo G1 – e representantes das unidades acadêmicas, dos órgãos suplementares, dos cursos de graduação, dos programas de pós-graduação, dos programas de extensão, dos programas de inovação e dos técnicos administrativos – chamado Grupo G40 – entre gestores, técnicos, discentes e docentes da instituição. No próprio plano foram estipuladas revisões a cada 2 (dois) anos, sendo a primeira já sucedida em 2018.

4.1.1 O PRIMEIRO PDI UFAM (2001 - 2005)

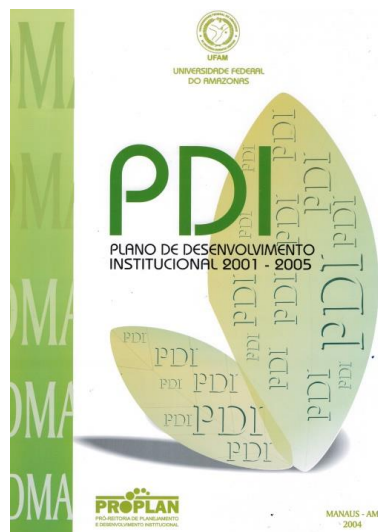
O primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Amazonas (Figura 4), que engloba o período de 2001 a 2005, foi publicado em 2004 e retrata os procedimentos e atividades realizados junto às unidades acadêmicas e administrativas da

Instituição. Para coordenar, acompanhar e avaliar os projetos a serem implementados, foi constituído o Comitê Gestor, por meio da Portaria nº 1.269/2001 e os responsáveis designados na Portaria nº 1.270/2001.

O Planejamento Estratégico foi construído com base nos principais problemas e preocupações à época, dispondo suas ações em vetores estratégicos para cada unidade. O documento também possui em sua composição o perfil institucional; histórico; missão; visão; áreas de atuação; organização administrativa, acadêmica e suplementar; infraestrutura, diretrizes pedagógicas – de graduação, pós-graduação e extensão; gestão de pessoal e avaliação institucional.

Figura 5

PDI UFAM 2001 a 2005



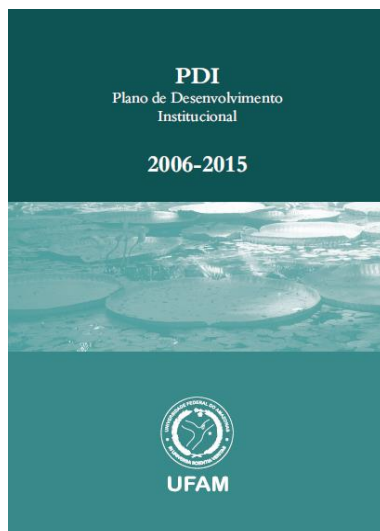
Fonte: Universidade Federal do Amazonas [UFAM] (2004)

4.1.2 O SEGUNDO PDI UFAM (2006 - 2015)

O segundo PDI da Universidade Federal do Amazonas (Figura 5), aprovado pelo Conselho Universitário em 2007, foi construído para um intervalo de 10 anos, de 2006 a 2015. O seu conteúdo é similar ao primeiro PDI em sua estrutura básica (perfil institucional, histórico, missão, visão, princípios, organização administrativa e diretrizes pedagógicas, infraestrutura e bibliotecas), porém, o Planejamento Estratégico, fundamentado em projeções e desafios, estabeleceu estratégias, metas e indicadores divididos por áreas (Ensino de Graduação; Pesquisa e Pós-Graduação; Extensão; Assuntos Comunitários; Recursos Humanos; Planejamento e Gestão; Infraestrutura Física e Obras; Comunicação Institucional e Tecnologia da Informação).

Figura 6

PDI UFAM 2006 a 2015



Fonte: UFAM (2007)

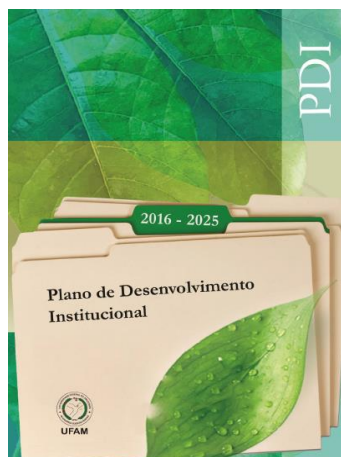
4.1.3 O TERCEIRO PDI UFAM (2016 - 2025)

O terceiro PDI da UFAM (Figura 6), aprovado pelo Conselho Universitário em 2015, também foi delineado para vigência de 10 anos, de 2016 a 2025. Na sua elaboração houve a participação da comunidade acadêmica e dos gestores da Universidade em um amplo diálogo para a concepção dos objetivos estratégicos, iniciativas e planos de ação.

Uma empresa especializada foi contratada para conduzir a coordenação e mediação das discussões e das equipes de trabalho, com base em uma metodologia estabelecida e treinamentos sobre as ferramentas a serem utilizadas. A idealização deste PDI ocorreu fundamentado no Diagnóstico Estratégico Objetivo (DEO) e análise SWOT, além de pesquisa de opinião *online*, reuniões e debates a nível estratégico. O Planejamento Estratégico da UFAM dessa vez foi traduzido no mapa estratégico e nas diretrizes estratégicas que orientam o atingimento dos objetivos por meio das ações e vetores estratégicos com suas metas, indicadores e iniciativas, utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*.

Figura 7

PDI UFAM 2016 a 2025



Fonte: UFAM (2016)

Os trabalhos foram iniciados em outubro de 2014, com a realização de *workshops* sobre Planejamento Estratégico, diagnóstico organizacional, gerenciamento de projetos, princípios estratégicos, e ferramentas a serem utilizadas (Matriz SWOT, BSC, mapa estratégico) para fornecer o embasamento necessário aos responsáveis pela produção do PDI, que foram divididos em dois grupos: G1 – Reitoria, Pró-Reitorias e Assessores; e G40 – diretores das Unidades Acadêmicas, servidores técnico-administrativos, docentes, discentes e representantes dos campi da Universidade.

Em seguida, procedeu-se a aplicação de questionários, entrevistas, autoavaliação institucional, consulta à comunidade universitária, oficinas e dinâmicas para elaboração dos relatórios e do diagnóstico estratégico organizacional, bem como a atualização da missão, visão, valores, princípios e a definição dos objetivos, estratégias, metas, indicadores e projetos.

O PDI UFAM 2016-2025 seguiu as recomendações do MEC e o disposto no Decreto nº 9.235/2017, pois foi estruturado com os seguintes eixos temáticos: Perfil Institucional; Projeto Pedagógico Institucional – PPI; cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos; perfil do corpo docente; organização administrativa; gestão de pessoal, políticas de atendimento aos discentes; infraestrutura; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; e aspectos financeiros e orçamentários. Os vetores estratégicos que agregam os objetivos são: 1) Ensino de Graduação; 2) Pesquisa e Pós-Graduação; 3) Extensão; 4) Inovação; 5) Assistência Estudantil; 6) Gestão de Pessoas; 7) Planejamento e Gestão; 8) Infraestrutura e Tecnologia da Informação; 9) Comunicação; e 10) Ambiente e Sustentabilidade.

4.1.4 PRIMEIRA REVISÃO DO PDI (2018)

Com vigência para 10 anos, o PDI UFAM 2016-2025 estipulou cinco atualizações, uma a cada dois anos. Por este motivo, em 2018, realizou-se a primeira revisão do Plano. Com esse propósito, foi elaborado um planejamento estratégico das etapas de construção do documento. Buscou-se um processo democrático e participativo, para isso utilizou-se a Matriz de Responsabilidades para determinar os chamados “conteudistas”, representantes das unidades com objetivos delineados em cada vetor do PDI, com a atribuição de apresentar propostas de atualização do conteúdo de seus vetores. O primeiro passo foi oferecer um curso de capacitação com o tema Planejamento Estratégico. A seguir foi aberta consulta virtual à comunidade universitária por meio do sistema eletrônico utilizado pelos discentes, docentes e técnicos, que possibilitou ideias e sugestões. Antes das discussões propriamente ditas, reuniões prévias foram marcadas com os gestores para explicar a dinâmica de todo o processo.

Em termos de organização, um calendário de reuniões foi definido, para que os executores expusessem suas propostas de alterações nos indicadores e objetivos estratégicos, além dos resultados alcançados nos dois primeiros anos. Durante quatro meses, os conteudistas apresentaram e o grupo revisor – composto por diretores, coordenadores, pró-reitores, representantes do corpo docente, técnico e discente – discutiu, sugeriu e aprovou as mudanças ou a permanência do texto.

4.1.5 O PDI NA VISÃO DOS GESTORES

O questionário aplicado aos gestores que participaram de cada PDI também intencionou coletar sua exposição do processos de construção dos Planos de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Amazonas, qual a motivação para início dos trabalhos, se houve planejamento ou metodologias desenvolvidas e as ações realizadas. Dessa forma, uma visão geral sobre o processo de construção dos PDIs da UFAM foi sintetizada na Figura 8.

Figura 8

Visão Geral sobre os PDIs da UFAM

| | 1º PDI (2001 – 2005) | 2º PDI (2006 – 2015) | 3º PDI (2016 – 2025) | 1ª Revisão do PDI (2018) |
|--|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
|--|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|

| | 1º PDI (2001 – 2005) | 2º PDI (2006 – 2015) | 3º PDI (2016 – 2025) | 1ª Revisão do PDI (2018) |
|----------------------------|---|---|--|--|
| Período de vigência | 5 anos | 10 anos | 10 anos | 2 anos |
| Motivação | Decisão da Gestão | Decisão da Gestão | Decisão da Gestão | Exigência Legal |
| | | | Exigência Legal | Exigência no PDI |
| Planejamento | Reuniões Setoriais | Reuniões Setoriais | Contratação de empresa especializada | Planejamento Estratégico |
| | | | Planejamento Estratégico | |
| Metodologia | Orientações do MEC | Orientações do MEC | Composição de equipes de trabalho | Processo democrático e participativo |
| | | | | Sistemática de revisão com gestor e conteudistas |
| Ações realizadas | Reuniões e debates em nível estratégico | Reuniões e debates em nível estratégico | <i>Workshops</i> | Curso de capacitação |
| | | | Pesquisa de opinião <i>online</i> | Consulta virtual à comunidade acadêmica |
| | | | Reuniões e debates a nível estratégico | Reuniões vectoriais com conteudistas |
| | | | | Reuniões com grupos revisores |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Todos os gestores entrevistados destacaram a importância do PDI para a Universidade, dentre os quais pode-se citar o direcionamento central para nortear ações e cumprir a missão institucional, estabelecendo o caminho a seguir para o fortalecimento e crescimento da organização.

De modo semelhante, os resultados da pesquisa indicam que os principais benefícios do PDI em uma IFES, na visão dos gestores são: ser um indicador de qualidade, alinhar a atuação dos gestores aos interesses institucionais, proporcionar o envolvimento da comunidade acadêmica no processo de planejamento, auxiliar a tomada de decisão e avaliação institucional e definir objetivos, metas, políticas e estratégias de atuação.

Apesar da legislação vigente, as motivações apontadas foram a decisão da gestão, e no caso da revisão, a exigência no próprio PDI 2016-2025. Os relatos dos gestores apontam que sempre pretendeu-se que a construção do PDI fosse que maneira participativa com os setores

da Universidade e Comunidade Acadêmica - professores, técnicos administrativos, discentes e a sociedade. Com isso, os principais desafios levantados foram os conflitos de ideias e alinhamento das propostas; a necessidade da efetiva participação dos grupos de trabalho e do envolvimento da comunidade; e a inexperiência da equipe responsável pela coordenação e condução do processo. A Figura 7 apresenta, além dos desafios, a importância e os benefícios do PDI na visão dos gestores:

Figura 9

Importância, benefícios e desafios do PDI

| Importância | Benefícios | Desafios |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Direciona as ações• Estabelece o caminho a seguir para cumprir a missão• Busca o fortalecimento e desenvolvimento | <ul style="list-style-type: none">• Indicador de qualidade• Define objetivos e metas• Define políticas e estratégias• Proporciona o envolvimento da comunidade | <ul style="list-style-type: none">• Conflito de ideias• Dificuldade no alinhamento de propostas• Necessidade de participação efetiva dos gestores e da comunidade• Gestão do tempo |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas Universidades Federais, o Planejamento Estratégico se materializa por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, documento que estabelece: indicadores de desempenho; objetivos estratégicos; Projeto Pedagógico Institucional; Perfil Institucional e do corpo docente; organização acadêmica e administrativa; infraestrutura; gestão de pessoal; políticas de atendimento aos discentes; aspectos financeiros e orçamentários; entre outros.

A legislação vigente fornece os elementos que devem constar no PDI, mas cada instituição deve elaborar sua própria sistemática de desenvolvimento do plano. O propósito principal deste trabalho foi analisar, através de um estudo de caso, quais foram os principais desafios enfrentados na construção e na revisão do PDI de uma Universidade, a partir da percepção dos gestores que participaram do processo. Os objetivos específicos foram conceituar o Planejamento Estratégico e examinar e descrever os PDIs da instituição.

Os resultados da pesquisa demonstraram que os grandes desafios enfrentados dizem respeito à dinâmica de grupos que é necessária à elaboração de um documento de abrangência

institucional - que, no caso de uma universidade, são os gestores, servidores, discentes e sociedade - dentre os quais se destacam os conflitos de ideias, a efetiva participação dos envolvidos e o alinhamento de propostas, que torna essencial uma boa comunicação entre os setores envolvidos e a capacitação da equipe condutora do processo.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é visto pelos gestores como um instrumento que possui grande importância em uma Universidade Federal, especialmente para auxiliar o cumprimento de sua missão e nortear suas ações para o futuro, buscando seu fortalecimento. Os benefícios indicados pelos respondentes da pesquisa incluem o alinhamento da atuação dos gestores, definir objetivos e metas, proporcionar o envolvimento da comunidade acadêmica e colaborar para a tomada de decisão.

Com a análise e descrição dos PDIs da Universidade Federal do Amazonas, percebeu-se também a evolução da metodologia empregada na concepção do plano, o primeiro estruturado a partir de reuniões setoriais e o último com a participação da comunidade acadêmica, por meio da consulta virtual e reuniões com grupos contedistas e revisores, que permitiu amplo debate e discussões.

Este estudo teve como limitação a mudança de gestores ocorrida ao longo dos anos, o que não permite dizer se cada novo PDI foi elaborado com base na experiência do anterior. Para trabalhos futuros, sugere-se verificar se houve a efetiva implementação das ações propostas e se os objetivos estratégicos foram alcançados ou estudar o Plano de Desenvolvimento Institucional em outras Instituições de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

Bogado, R., & Benini, E. G. (2014). Ferramentas para a gestão pública: uma análise comparativa entre o Balanced Scorecard e o Planejamento Estratégico Situacional (PES). *Revista Organizações e Sociedade - Multidisciplinar*, 3.

Braga, R., Monteiro, C. A. (2005). *Planejamento Estratégico: Sistêmico para Instituições de Ensino*. São Paulo: Hoper.

Casarotto, C. (2019). Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio. Recuperado em 02 fevereiro, 2020, de <https://rockcontent.com/blog/como-fazer-uma-analise-swot>.

Castro, A. B. C.; Brito, L. M. P.; Santos, R. S. dos; Varela, J. H. de S. (2015). O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. *Revista Holos*, 2, 195-211.

Conselho Nacional de Educação [CNE]. (2002). *Resolução nº. 10, de 11 de março de 2002*. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e

renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Recuperado em 03 janeiro, 2020, de <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/reso10.pdf>.

Conselho Nacional de Educação [CNE]. (2010). *Resolução n.º 3, de 14 de outubro de 2010*. Regulamenta o Art. 52 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e credenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino. Recuperado em 03 janeiro, 2020, de http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6850-rces003-10&Itemid=30192.

Dal Magro, C. B., & Rausch, R. B. (2012). Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais brasileiras. *Revista Administração: Ensino e Pesquisa*, 13 (3),427-454.

Decreto n.º 3.860, de 9 de julho de 2001. (2001). Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília.

Decreto n.º 5.224, de 01 de outubro de 2004. (2004). Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá providências. Diário Oficial da União, Brasília.

Decreto n.º 5.773, de 9 de maio de 2006. (2006). Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Diário Oficial da União, Brasília.

Decreto n.º 9.057, de 25 de maio de 2017. (2017). Regulamenta o art. 80 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília.

Decreto n.º 9.235, de 15 de dezembro de 2017. (2017). Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Diário Oficial da União, Brasília.

Dias, P. H. R. de., Souza, J. C., & Dias, J. C. (2018). Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 13 (1), 89-106.

Fischmann, A. A., & Almeida, M. I. (2013). *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, E. R., Jr, Gonçalves, V. S., Gonçalves, B. S., Gonçalves, E. R., & Siqueira, R. C. A. (2020). Uma proposta de planejamento estratégico para implantação de uma empresa do setor de produções e eventos de porte regional. *Brazilian Journal of Development*, 6 (1), 1938-1953.

Herrero, E., Filho. (2017). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (1996). Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília.

Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. (2004). Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília.

Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. (2008). Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília.

Leite, M. S. R., & Gasparotto, A. M. S. (2018). ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. *Revista Interface Tecnológica*, 15 (2), 184-195.

Mazzurana, J. E. J., & Jung, C. F. (2014). Um modelo aplicado à melhoria dos processos de planejamento estratégico e autoavaliação em Instituições de Ensino Superior Privadas. *Colóquio - Revista do Desenvolvimento Regional*, 11, 167-190.

Melo, A. C., Sousa, D. de M., Campelo, E. G., Filho, & Ferasso, M. (2012). Gestão Pública da UFPI: uma análise do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 5 (2), 16-35.

Ministério da Educação [MEC]. (2001). *Portaria nº 1.466, de 12 de julho de 2001.* Regulamenta procedimentos para autorização de cursos fora de sede. Recuperado em 07 janeiro, 2020, de <http://institucional.ufrj.br/pdi/files/2016/07/p1466.pdf>.

Ministério da Educação [MEC]. (2004). *Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004.* Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei n. 10.861 de 14 de abril de 2004. Recuperado em 07 janeiro, 2020, de http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf.

Ministério da Educação [MEC]. (2004). *Portaria nº 4.361, de 29 de dezembro de 2004.* Recuperado em 07 janeiro, 2020, de <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/port4361.pdf>.

Ministério da Educação [MEC]. (2007). *Portaria Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2007.* Dispõe sobre os procedimentos de regulação e avaliação da educação superior na modalidade a distância. Recuperado em 07 janeiro, 2020, de <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/portaria2.pdf>.

Ministério da Educação [MEC]. (2007). *Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007.* Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. Recuperado em 07 janeiro, 2020, de http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/legislacao/2007/portaria_40_12122007.pdf.

Ministério da Educação [MEC]. (2017). *Portaria Normativa nº 20, de 21 de dezembro de 2017.* Dispõe sobre os procedimentos e o padrão decisório dos processos de credenciamento, reconhecimento, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos, nas modalidades presencial e a distância, das

instituições de educação superior do sistema federal de ensino. Recuperado em 07 janeiro, 2020, de http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=108251-portaria-normativa-n-20&category_slug=fevereiro-2019-pdf&Itemid=30192.

Ministério da Educação [MEC]. (2017). *Portaria Normativa nº 23, de 21 de dezembro de 2017*. Dispõe sobre os fluxos dos processos de credenciamento e reconhecimentos de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos. Recuperado em 10 janeiro, 2020, de http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39380012/do1-2%2018-09-03-portaria-normativa-n-23-de-21-de-dezembro-2017--39379864.

Ministério da Educação [MEC]. (2018). *Portaria Normativa nº 840, de 24 de agosto de 2018*. Dispõe sobre os procedimentos de competência do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira referentes à avaliação de instituições de educação superior, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico de estudantes. Recuperado em 10 janeiro, 2020, de http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/38406804/do1-2018-08-27-portaria-normativa-n-840-de-24-de-agosto-de-2018-38406450.

Moysés, J., Filho, Kestelman, H. N., Becker, L. C., Jr, & Torres, M. C. S. (2016). *Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Nahmias, P. da S. (2014). A importância do planejamento para a gestão pública. *Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro*, 5, 26-33.

Nunes, A. C., & Peccinini, A. A. (2012). O planejamento estratégico na gestão dos serviços hospitalares no Brasil. 1º Conferência Internacional de Estratégia em Gestão, Educação e Sistemas de Informação. CIEGESI, Goiânia.

Oliveira, D. de P. R. de. (2014). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.

Pascuci, L., Meyer, V., Jr., Magioni, B., & Sena, R. (2015). *Managerialism* na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 9 (1), 37-59.

Picchiai, D. (2012). O Plano de Desenvolvimento Institucional e o Projeto Pedagógico Institucional de universidades públicas: limites organizacionais. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 5 (3), 23-45.

Rodrigues, E. (2015). Resumo do Balanced Scorecard (BSC) e seus indicadores. Recuperado em 10 fevereiro, 2020, de <https://www.elirodrigues.com/2015/04/20/resumo-do-balanced-scorecard-bsc-e-seus-indicadores>.

Rodrigues, C. V., Pereira, A. S., Fuculo, P. R. B., Jr, Oliveira, I. P. de, & Santos, B. F. dos. (2018). Aplicação da matriz SWOT no arranjo produtivo local - complexo industrial da saúde localizado na cidade de Pelotas/RS. *Revista Empreender e Inovar*, 1 (1), 59-70.

Santos, D. R. S. dos, Santos, L. P. dos, & Pereira, M. do S. B. (2015). Governança na Gestão Pública: a importância do planejamento estratégico e a escolha da ferramenta adequada, um estudo de caso da SEFIN – RO. *Revista FARO Ciência*, 2 (2), 76-82.

Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. *Revista PSICO*, v. 43, n. 3, p. 325-333, 2012.

Secretaria de Educação Superior [Sesu]. (2004). *Portaria nº 7, de 19 de março de 2004*. Recuperado em 10 janeiro, 2020, de <https://proplan.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/7/2014/09/Portaria-n%C2%B0-7-de-19-de-mar%C3%A7o-de-2004.pdf>.

Segenreich, S. C. D. (2005). O PDI como Referente para Avaliação de Instituições de Educação Superior: Lições de uma Experiência. *Revista Ensaio: avaliação de políticas públicas em educação*, 13 (47), 149-168.

Silva, F. de A., & Gonçalves, C. A. (2011). O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4 (3), 458-476.

Silva, J. E. O., Seemann, D. K., Melo, M. B. de, Amante, C. J., Ramos, A. M., & Silva, G. T. (2014). Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 7 (3), 93-114.

Silva, J. E. O., Melo, P. A. de, Ramos, A. M., Amante, C. J., & Silva, F. M. da. (2013). Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de universidades federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 6 (3), 269-287.

Silveira, M. da, & Lunkes, R. J. (2018). Planejamento Estratégico no Setor Público e sua Elaboração em Instituições Federais de Educação. *Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, 4 (1), 28-47.

Souza, S. C. de, & Marinho, S. V. (2014). Planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. *Revista Gestão e Planejamento*, 15 (2), 213-237.

Teixeira, C. A. C., Dantas, G. G. T., & Barreto, C. A. (2015). A importância do planejamento para as pequenas empresas. *Revista eletrônica científica da FAESB*, 1 (2), 104-123.

Universidade Federal do Amazonas [UFAM]. (2004). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2001 - 2005*. Recuperado em 03 fevereiro, 2020, de <https://drive.google.com/file/d/1-4g2DY4wDIrFSQMRqJ5hfEUJCWApEtAs/view>.

Universidade Federal do Amazonas [UFAM]. (2007). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2006 - 2015*. Recuperado em 10 janeiro, 2020, de https://drive.google.com/file/d/1j4uqnY-0sV82TZQ46kQAx4yXC-G2_uBp/view.

Universidade Federal do Amazonas [UFAM]. (2016). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 - 2025*. Recuperado em 29 janeiro, 2020, de https://drive.google.com/file/d/1j4uqnY-0sV82TZQ46kQAx4yXC-G2_uBp/view.

Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional a partir da percepção dos gestores
Joseane Batalha Pinto, Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira, Luis Claudio de Jesus Silva

Vieira, V. B. H. A., & Silva, E. da. (2016). Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: a produção científica brasileira. 5º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. SINGEP, São Paulo.