



IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA IES PÚBLICA À LUZ DO PDI: visão dos gestores

IDENILDA NASCIMENTO VALES
UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA – UNAMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ-UNIFAP
idenildavales13@gmail.com

FERNANDO ANTÔNIO COLARES PALÁCIOS
UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA – UNAMA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ - UEPA
fac.palacios@gmail.com

MARÍLIA GABRIELA SILVA LOBATO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ - UNIFAP
mariliaunifap@gmail.com

NAIARA SILVA FERREIRA
UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA - UNAMA
ferreira.s.naiara@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida com objetivo de analisar de que forma, na visão dos gestores, a estrutura do PDI auxiliou na implementação do planejamento estratégico em uma IES pública. A pesquisa compreendeu o período de 2015 a 2017, é classificada como descritiva, com abordagem qualitativa, o método utilizado foi o estudo de caso, e os instrumentos para coleta e dos dados foram análise documental, análise do discurso e entrevistas semiestruturadas com os gestores da IES. Os resultados demonstraram que a implementação do planejamento estratégico na IES, deu-se a partir do seu PDI (2015-2019) e, segundo a percepção dos gestores, a partir do momento que o PDI passou a ser o principal documento para implantação do Planejamento Estratégico, possibilitou a universidade a planejar o seu futuro e aperfeiçoar os seus processos de gestão, com a inserção de novas ferramentas. Algumas limitações foram identificadas na implementação desse planejamento como: falta de integração, resistência cultural, restrição orçamentária dentre outros, mas que não impediram a efetivação do planejamento na IES.

Palavras chave: Universidade Pública. Gestão Estratégica. Plano de Desenvolvimento Institucional.

INTRODUÇÃO

Atualmente, as Instituições de Ensino Superior (IES), principalmente as universidades, estão vivenciando um período de inúmeras transformações, advindas do contexto econômico a nível nacional e internacional. Esses acontecimentos têm interferido na gestão dessas organizações, que passaram a ter maiores exigências quanto ao cumprimento de leis e normas, utilização de novas tecnologias e inovações, porém, com a limitação de recursos financeiros, condições políticas ora favoráveis, ora não, problemas diversos de ordem operacional e pessoal, além da diversidade cultural (MARTENS, 2014).

Diante de toda essa dinamicidade, os gestores universitários recorrem a gestão estratégica, e juntamente com ela o Planejamento Estratégico (PE) aliado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é um dos documentos obrigatórios para avaliação das IES (BRASIL, 2004) e serve de base para análise e reorganização das práticas adotadas pelos gestores (PANDOLFI; TENCATEN; RODRIGUES, 2016). A gestão estratégica é o processo pelo qual os gestores estabelecem uma direção de longo alcance, com um desempenho esperado a serem alcançados por objetivos específicos, desenvolvimento de estratégias que considerem os fatores internos e externos e pelo comprometimento na execução do plano de ação escolhido (THOMPSON; STRICKLAND, 1987 *apud* BULGACOV, 2007, p. 18).

Otani, Helou e Michels (2011) afirmam que, a partir das orientações para regulação e supervisão de cursos de graduação de instituições superiores constantes no Decreto nº. 5.773, de 09 de maio de 2006 e dos instrumentos de avaliação, a comunidade acadêmica tem procurado compreender o PDI como um documento estratégico relacionado à consecução de objetivos institucionais e educacionais. E, um dos mecanismos utilizados, nas universidades, para melhorar os métodos de gestão tem sido a aplicação do *Balanced Scorecard* - BSC (MATOS; PETRI, 2015) como metodologia de execução do seu PE.

Segundo seus criadores Kaplan e Norton, o BSC é dividido em 4 perspectivas (cliente, aprendizado e crescimento, processos internos, financeiro) que podem ser adaptadas e servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica, utilizado com o planejamento estratégico da instituição (COLENCI JR. et al., 2008).

O BSC, o PE e o PDI, têm oportunizado o redesenho dos processos internos (SILVA et al., 2013), e mesmo não sendo fácil a sua adesão interna, há aqueles que veem o BSC como o primeiro passo para a realização de mudanças na universidade, sendo isso, um fator motivacional (MORITZ et al., 2012). Diante de todos esses fatores e dado que o PDI é considerado extremamente estratégico, por reunir métodos que interferem na melhoria da qualidade do ensino, na uniformidade das tarefas administrativas e na gestão financeira eficiente (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012), influenciando assim os processos da gestão universitária, tem-se a seguinte questão de pesquisa: De que forma, na visão dos gestores, a estrutura do PDI auxiliou na implantação do planejamento estratégico em uma IES pública?

Entre os objetivos deste artigo estão analisar, segundo a percepção dos gestores de uma IES pública, de que forma as dimensões do PDI auxiliou na implementação do Planejamento Estratégico na IES, identificando a metodologia adotada do PE, os objetivos alcançados, compreendendo a relação que os gestores fazem do PDI com o PE, além de verificar os fatores intervenientes no processo de implementação do Planejamento Estratégico na IES.

Os estudos do PDI associado ao Planejamento Estratégico (FRANCISCO et al., 2012; MORITZ et al., 2012; SILVA; 2013; LUZ; 2014; MARTENS, 2014; SOUZA et al., 2016), ainda são considerados recentes, e em sua maioria, o foco de pesquisa tem sido as universidades da região Sul e Sudeste do Brasil. Sendo assim, este artigo justifica-se e tem

como proposta, inovar, com acréscimo de novos dados, sobre uma Instituição de Ensino Superior Federal da Região Amazônica, especificamente a Região Norte.

Diante disso, a pesquisa torna-se relevante, pois contribuirá para literatura acadêmica, no que se refere à gestão estratégica nas IES admitindo que o resultado da pesquisa possa ser aplicável às demais IES públicas, uma vez que elas possuem estruturas e culturas bastante parecidas e seguem basicamente a mesma legislação e regulação. Conseqüentemente, a pesquisa também somará com a ciência da Administração, pois ainda está em ascensão, essa temática de gestão estratégica numa abordagem voltada para universidades, ainda está em ascensão.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa está pautada nos estudos de gestão estratégica de Heinzen (2015); Costa (2003) e planejamento estratégico de Pereira (2010), dentre outros, com abordagem para IES pública.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EM IES PÚBLICA

O conceito de gestão estratégica está diretamente relacionado com o processo estratégico (que vai desde as análises iniciais, implementação e controle das estratégias) em busca de resultados organizacionais. Ela é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança dos gestores, aos quais cabem o papel de fazer com que todos se envolvam e se comprometam com a missão, visão e valores da organização (COSTA, 2003). Entretanto, a universidade pública possui uma dinâmica particularizada no que se refere a tomada de decisão e ações estratégicas (ANDRIGUETTO JUNIOR et al, 2011), o que dificulta e torna desafiador para seu gestor esse tipo de processo.

A missão e os objetivos de uma universidade nem sempre são facilmente compreendidos e traduzidos em práticas de gestão (SOUZA et al., 2013), pois mesmo que as universidades sejam instituições com alto grau de autonomia, com autoridade e capacidade de decidir seus próprios rumos, ao mesmo tempo, são altamente permeáveis e dependem de recursos públicos e privados para subsistir (SIMON SCHWARTZMAN, 2014). Isso, faz dessas universidades, organizações com características específicas, nas quais não possuem uma teoria própria de gestão estratégica, e que tem se constituído em experiência relativamente recente no que se refere a essa temática nas IES, em especial nas universidades públicas.

Para Garcia e Mascarenhas Bisneto (2014), o processo de implementação de estratégia é fundamental para as atividades e execução de um plano estratégico, porém, não se pode esquecer que o plano não deve ser um fim em si mesmo, pois segundo Costa (2003, p. 200), a experiência tem mostrado que, em estratégia, o processo é mais importante que o produto, e é nesse processo que as estratégias e as políticas são colocadas em prática, com o aperfeiçoamento de programas, orçamentos e procedimentos.

Para Heinzen (2015), os elementos para formulação e implementação das estratégias nas IES são: coordenação entre as funções e negócio (1); relacionamento entre as áreas organizacionais (2); habilidade de liderança (3); gerenciar mudanças (4); diálogo vertical e horizontal (5); comunicação da estratégia para força de trabalho (6); envolvimento dos responsáveis pela implementação no planejamento (7); entendimento da estratégia e sua implementação pela força de trabalho (8); sincronizar o pensamento estratégico com desdobramento no curto prazo (9); distinção entre o estratégico e tático (10) e diferenciar as estratégias mais importantes para implementar (11).

Esses fatores também contribuem, conseqüentemente, para o sucesso do planejamento estratégico.

1.1.1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma das ferramentas de gestão estratégica e corresponde ao processo de formulação de estratégias (SOUZA et al., 2016). Ao ser implantado, a organização visa adequar seu desenvolvimento a parâmetros que podem ser controláveis, e assim, melhorar seu desenvolvimento nos aspectos gerenciais, administrativos e operacionais. Além disso, de reduzir as limitações identificadas após a conclusão do plano estratégico, que deve envolver elementos que identifiquem os obstáculos ao desenvolvimento empresarial, a elaboração de metas realizáveis e um plano de trabalho que permeie toda a organização com a finalidade de concretizar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2001).

Estudos mais recentes têm procurado demonstrar que o planejamento e a implementação da estratégia são interdependentes. Visto desta forma, nas universidades o planejamento pode tornar-se um importante veículo/ferramenta de mudança na gestão, nas áreas pedagógicas e administrativas (DE MELO COSTA; ZHA, 2015).

Pereira (2010) divide o processo do planejamento estratégico em três momentos, destacando a importância do envolvimento dos gestores na sua execução:

1) Diagnóstico estratégico, a cargo da coalizão dominante da organização: o decisor estratégico toma a decisão de realizar ou não o planejamento estratégico, fundamentado na resposta de duas perguntas básicas: a) é esse um momento ideal a organização desenvolver um planejamento estratégico? e b) a maior coalizão dominante tem consciência de que terá que se envolver 100% no processo?

2) Formulação das etapas do processo de planejamento estratégico: é o momento de organizar de maneira sistemática e organizada as etapas do PE.

Figura 1: Etapas do Processo Estratégico (etapas/descrição)

Declaração de valores	• balizadores da ação empresarial (crenças, princípios, políticas), dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado.
Missão	• define quem é a organização e visa comunicar interna e externamente o propósito do seu negócio.
Visão	• anuncia aonde a organização quer chegar
Fatores Críticos de sucesso	• condições necessárias para sobrevivência da organização, levando-se sempre em consideração as condições que o mercado
Análise externa	• momento da interpretação das oportunidades e ameaças, as quais podem favorecer as estratégias da organização
Análise interna	• momento de a organização analisar seus pontos fortes (reconhecimento das competências) e seus pontos fracos
Análise SWOT	• é a junção da análise externa e interna, onde após a reflexão dessas análises, a organização avalia seu posicionamento no
Questões estratégicas	• são os grandes temas e projetos a serem elaborados e implementados para o horizonte estratégico definido na visão.
Estratégias	• para cada questão estratégica é elaborado quantas estratégias forem necessárias, corresponde ao momento de definir o que
Ações estratégicas	• é o momento, após a definição das estratégias, onde é definido como fazer para resolver a estratégia.

Fonte: Adaptado dos conceitos de Pereira (2010, p. 74-116).

3) Implementação e controle do processo de planejamento estratégico: aqui é que a organização passa a colher os resultados do seu planejamento estratégico, por meio do seu acompanhamento e controle.

Pereira (2010), ressalta que todas essas etapas são essenciais para o processo do planejamento estratégico. Além disso, a liderança é imprescindível, por permitir o

envolvimento de todos, eliminar as interferências e resistências dos membros participativos, além de facilitar a implementação do PE (DE MELO COSTA; ZHA, 2015). Quando a elaboração do Planejamento Estratégico é realizada por meio de uma gestão mais participativa, a sua implantação torna-se mais fácil e com menos resistências (RODRIGUES; LEITE, 2006).

Meyer Jr. et al. (2004) retratam que a prática do planejamento e gestão estratégica revela a necessidade de se dedicar maior atenção à implementação dos planos produzidos nos gabinetes, visto que é justamente nessa etapa do processo estratégico que as maiores dificuldades aparecem. Para os autores, o planejamento estratégico, por ser mais que o processo de elaboração de um documento, colocá-lo em prática torna-se bastante desafiador.

Essas dificuldades estão relacionadas com os fatores organizacionais que influenciam e são influenciados nesse processo de implementação, tais como: liderança, cultura, estrutura e comunicação (KICH; PEREIRA, 2011), os quais podem variar e envolver outros elementos, identificados de acordo com a evolução do estudo em questão, e conforme as características específicas de cada organização. Esses fatores, se mal administrados, tendem a prejudicar o processo de implementação do Planejamento Estratégico.

Nas IES, é preciso que haja uma preocupação por parte dos gestores, com o relacionamento entre professor, gestor e aluno, com objetivo de resolver os conflitos através da negociação e comprometimento de cada parte, dando consistência às suas ações e, por conseguinte, ao planejamento por meio de estratégias que possam oferecer os melhores resultados para a instituição, delineando o presente e o futuro, visando, sobretudo, assegurar a satisfação de seus clientes (MARINHO; FERNANDES, 2013)

2.2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) tem suas raízes a partir de duas atribuições definidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL/LDB, 1996): a **avaliação** e o **credenciamento** de instituições, ambas de competência do Ministério da Educação Superior (MEC) (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012).

O governo estabeleceu a avaliação como critério fundamental para autorização e reconhecimento de cursos, bem como para o credenciamento de instituições (BRASIL, 1996). Após a criação da LDB, o Parecer CES/CNE nº. 1.070/1999 foi homologado e estabeleceu os critérios para autorização e reconhecimento de cursos de Instituições de Ensino Superior. Dentre esses critérios, a apresentação do PDI é um dos documentos necessários para autorização de cursos simultânea ao credenciamento da instituição

Em 2001, o Decreto n.º 3.860/2001 (BRASIL, 2001), que dispunha sobre a organização do ensino superior e a avaliação de cursos e instituições, ratifica a inserção do PDI no contexto das IES. Pois, é a partir deste Decreto, que o PDI é apresentado como um documento com elementos necessários para a atividade das instituições e orientação das ações a serem validadas no momento da avaliação institucional.

Entretanto, o governo, com objetivo de trazer mais informações e análises relacionadas à Educação Superior, em 2004, criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, instituído pela Lei nº. 10.861/2004 (BRASIL, 2004). Com o advento do SINAES, o PDI é estabelecido como obrigatório na avaliação institucional (LUZ, 2014, p. 91), regido posteriormente, pelo Decreto n.º 5.773/2006 (BRASIL, 2006).

Nesse contexto, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi implantado para auxiliar no processo de avaliação de regulação do Ministério da Educação. Ele é constituído de objetivos, justificativas, metas, ações, resultados esperados e indicadores, e é um

instrumento de gestão o qual disponibiliza aos gestores universitários, as ações a serem praticadas e metas a serem atingidas num período de tempo (PICCHIAI, 2012), por ele é possível definir a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos (GALVÃO, 2016), sendo, portanto, considerado como um documento que guia os gestores na tomada de decisões.

De acordo com o MEC (2007), o PDI:

[...] é um “documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (MEC/BRASIL, 2007, s/p).

A IES é livre para utilizar sua criatividade na elaboração do PDI, desde que atenda período mínimo de 5 anos, e aos 10 eixos temáticos estabelecidos no Art. 16, do Decreto n.º 5.773/2006 (MEC/BRASIL, 2006), alterados posteriormente pelo Decreto n.º 9.235/2017 (BRASIL, 2017).

Com a revogação do Decreto n.º 5.773/2006 (BRASIL, 2006), as dimensões antes previstas no Decreto anterior, sofreram algumas alterações, no que concerne à ordem e acréscimo de outros itens. Entretanto, a dimensão que faz referência às diretrizes estratégicas da IES, não sofreu alteração. Desta forma, para fins deste estudo, manteve-se as dimensões previstas no Decreto n.º 5.773/2006 (BRASIL, 2006), as quais estavam vigentes, no momento da elaboração do atual PDI da IES pesquisada.

Desta forma, no Quadro 1 é apresentado os dez eixos estabelecidos anteriormente e reorganizados pelo MEC em 2007:

- 1) **Perfil institucional: breve histórico, objetivos e metas;**
- 2) Projeto pedagógico institucional: inserção regional; princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição, organização didático – pedagógica, políticas de ensino, pesquisa, extensão e de gestão e responsabilidade social da IES;
- 3) Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e a distância): graduação, pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*, polos de EAD, campi e cursos fora da sede);
- 4) Perfil do corpo docente: composição, plano de carreira, critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição, cronograma e plano para expansão do corpo docente;
- 5) Organização administrativa da IES: estrutura organizacional, órgãos colegiados e de apoio às atividades acadêmicas;
- 6) Políticas de atendimento aos discentes: bolsas, estímulos a permanência, organização estudantil, acompanhamento dos egressos;
- 7) Infraestrutura: detalhar sala de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros;
- 8) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional: procedimentos de autoavaliação institucional em conformidade com a Lei do SINAES;
- 9) Aspectos financeiros e orçamentários: demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI;
- 10) Anexos: Projeto Pedagógico do Curso (PPC) solicitado para o primeiro ano de vigência do PDI.

O primeiro eixo, no qual está centrada esta pesquisa, busca a construção de um perfil institucional, por meio da descrição da missão e dos objetivos da instituição, a fim de se obter uma orientação estratégica (FRANCISCO et al., 2011). É a partir desse eixo, que a IES é oportunizada a se planejar, com visão de futuro (LUZ, 2014).

Os autores Mello et al (2013), Luz (2014), Medeiros (2016), Souza et al. (2016) ratificam este pensamento ao afirmarem que, mesmo tendo surgido para cumprir uma determinação reguladora advinda do SINAES, o PDI não deve apenas repousar sob critério de credenciamento, recredenciamento, mas, sim, de planejamento estratégico, ou seja, efetivamente como um instrumento de gestão, cujos objetivos, estratégias, ações e planos de trabalho devem, de fato, ser como um guia das atitudes e ações da instituição.

O PE na perspectiva do PDI contém em uma de suas etapas a elaboração de um plano estratégico. No entanto, no ambiente complexo das universidades públicas, com suas pluralidades de interesses, ele é mais que um plano deliberado, é, por exemplo, um processo emergente, de reflexão permanente, transformação, e elaborado coletivamente por meio de negociações.

Desta forma, o PDI possui uma relação direta com o planejamento estratégico, ele possibilita o alinhamento das ações vinculadas ao processo de avaliação institucional, promove impacto direto no processo de desenvolvimento e expansão, além de permitir que a IES assuma sua posição no processo de construção e transferência do conhecimento, ao articular ações na perspectiva da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (DIAS et al., 2017).

2. METODOLOGIA

A pesquisa abordou a utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento que auxiliou na implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal do Amapá, analisou principalmente a ação de seus gestores e suas percepções sobre a relação existente entre o PDI e o Planejamento Estratégico. Este estudo foi originado de produto de dissertação de mestrado, da qual, foram evidenciadas as categorias: “implementação do planejamento estratégico”, “contribuições do planejamento estratégico”, “contribuições do PDI na gestão” e “fatores que interferem no planejamento estratégico”. Tais categorias serviram como base para análise do discurso mencionada abaixo.

A metodologia de pesquisa aplicada partiu de uma abordagem qualitativa, descritiva e corte transversal, pois teve como base o período de 2015 a 2017, e o método utilizado foi o estudo de caso (YIN, 2015). O levantamento das informações ocorreu com base em documentos internos e a partir das entrevistas realizadas, com objetivo de obter dados para maior rigor na análise do discurso apresentado.

Os participantes da pesquisa, foram os gestores (Reitor e Pró-reitores) da Universidade Federal do Amapá - UNIFAP, no total de sete sujeitos. A escolha desses participantes, deu-se em função do papel ou cargo na instituição executado e conforme sua participação nas práticas estratégicas, sendo assim, os responsáveis pela implementação das estratégias definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFAP.

Nessa perspectiva, o Estado escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi o Amapá, onde a Educação Superior, se comparada a outros Estados da Federação, é considerada tardia, mas que nos últimos anos (1995-2015), ao se considerar o número de instituições, obteve um crescimento de 700%, índice mais elevado que o do Estado do Pará: 412,5% (GUIMARÃES; DE MELO; NOVAIS, 2017). Esse impacto, despertou um interesse maior ainda, na escolha da Universidade Federal do Amapá, primeira universidade do Estado do Amapá, a qual possui 28 anos de criação e está em processo de expansão e de recentes mudanças organizacionais (criação de Pró-Reitorias, implantação de novo sistema acadêmico-administrativo, padronização dos seus processos internos, etc.).

Além disso, de acordo com os estudos de Silva (2013), a UNIFAP vinha se desenvolvendo anteriormente, sem contemplar todas as dimensões do PDI, estabelecidas pelo Ministério da Educação, e sem nenhum planejamento institucionalizado, fato que, por uma

necessidade sociopolítica e estrutural, dentre outras, passou a mudar, visto que a partir do ano de 2015, inseriu no seu PDI vigente (2015-2019) o Planejamento Estratégico da universidade, para assim obter o avanço institucional esperado e manter-se dentro das exigências demandadas pela sociedade.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os gestores da UNIFAP, em seu próprio local de trabalho, com duração em torno de 35 minutos. Elas foram transcritas e todo o conteúdo foi codificado e categorizado através de uma análise de discurso (GILL, 2015). Conforme apareciam os discursos que correspondiam sobre a forma que o PDI fomentou a implementação do Planejamento estratégico na IES, como mecanismo para auxiliar a gestão estratégica.

Essas respostas auxiliaram na análise dos resultados da pesquisa, os quais foram alcançados com a triangulação dos dados obtidos da análise documental e da pesquisa de campo.

3. RESULTADOS

A missão da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) é: “promover de forma indissociável ações de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento social, econômico, ambiental, tecnológico e cultural da região amazônica” (UNIFAP, 2015). Para atendimento dessa missão, houve a inserção do Planejamento Estratégico no PDI (2015-2019). Ao ser finalizado do PDI (2015-2019), as Pró-reitorias tiveram que utilizar seu planejamento estratégico como instrumento de ação, desde que estivessem relacionados às diretrizes estratégicas e aos 18 objetivos estratégicos da IES. Esses objetivos estão listados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Objetivos Estratégicos para 2015 a 2019 - UNIFAP

Sociedade	Contribuir para o avanço científico e tecnológico na região (1); formar cidadãos éticos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável na região amazônica (2); fomentar e valorizar a diversidade cultural (3).
Processos Internos	Criar e implementar políticas de inclusão (4), aprimorar o planejamento estratégico como instrumento de gestão (5); promover interação com a sociedade e instituições (6); fortalecer a política de governança corporativa (7); intensificar a internacionalização (8); fornecer o ensino, pesquisa e a extensão sob a perspectiva interdisciplinar (9); fortalecer e ampliar o processo de interiorização (10); intensificar o acesso à tecnologia da informação (11); aprimorar os processos gerenciais e operacionais (12); implementar a política de comunicação e fortalecer a comunicação institucional (13); avaliar o desenvolvimento institucional (14).
Aprendizado e Crescimento	Qualificar e capacitar os servidores (15); fortalecer a política de bem-estar do servidor (16)
Orçamento	Reduzir os custos operacionais (17) e Assegurar os recursos orçamentários (18)

Fonte: Adaptado de UNIFAP (2015)

As diretrizes estratégicas, objetivos estratégicos, metas e indicadores foram criados com auxílio da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) criada por Kaplan e Norton (1997). O BSC contribuiu para organização e definição dos elementos constantes do Planejamento Estratégico.

A título de verificação desta pesquisa os dois objetivos analisados (Aprimorar o planejamento como instrumento de gestão e Implementar a política de comunicação/ fortalecer a comunicação institucional) durante a averiguação documental foram relevantes para o alcance da proposta deste estudo, pois demonstraram maior relação com a temática.

Isso se deve ao fato de que a perspectiva política de aplicação do ensino, pesquisa e extensão; elementos envolvidos no primeiro objetivo estratégico do PDI se baseiam na lógica

da construção de uma universidade igualitária e democrática, que busque proporcionar a redução das desigualdades sociais. Nesse caso, o princípio da indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão deve ser o fator primordial no plano de ação das Pró-reitorias, uma vez que embasam a missão da UNIFAP e são os pilares para o funcionamento de uma instituição de ensino superior.

A partir da análise dos documentos institucionais, disponibilizados no próprio site da universidade, foi possível observar que a gestão da UNIFAP, no período de 2015 a 2017, a partir do PDI (2015-2019) criou estratégias para gerenciar os recursos contingenciados pelo governo federal para garantir que as atividades primárias da instituição fossem efetivadas. Isso confirma que o PDI é um documento estratégico, na medida que possibilitou a união de métodos para o alcance dos objetivos pretendidos (OTANI; HELOU; MICHELS, 2011).

Percebeu-se ainda, que a IES faz a relação, mesmo que “tímida”, dos seus documentos com o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente (2015-2019). Esse fato, já aponta algumas mudanças advindas da implantação do Planejamento Estratégico interligado ao PDI, como por exemplo, a própria estrutura do atual PDI, no qual foi possível notar que atende ao exigido pelo art. 16 do Decreto nº. 5.773/2006 (MEC/BRASIL,2006) vigente na época e altera os resultados encontrados nos estudos de Silva (2013).

De acordo com os documentos, a gestão da IES demonstrou preocupação em coadunar suas ações com o que está previsto no PDI, apresentando algumas características presente no modelo de Planejamento Estratégico de Pereira (2010), como: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise SWOT, com fragilidade na elaboração e mensuração dos indicadores.

As entrevistas realizadas tiveram fundamento nos elementos apresentados da gestão estratégica e das dimensões do PDI. Foram entrevistados sete gestores, dentre eles, a atual reitora e vice-reitora, e cinco pró-reitores. Na categoria **implementação do planejamento estratégico na IES**, destacaram-se os discursos dos gestores 1, 2 e 3.

No discurso do **gestor 1** foi possível identificar que de fato, não havia planejamento institucionalizado, ao afirmar que: “foi a primeira vez na história da UNIFAP que nós tivemos planejamento estratégico em todas as Pró-reitorias, definindo, inclusive, em que medida esse planejamento estratégico estava [...] em conexão e interconexão com os anseios do PDI”.

O gestor 2, confirma o discurso do gestor 1 quanto a implementação do planejamento estratégico na universidade, além disso, ratifica que esse planejamento foi fomentado a partir do PDI e de forma participativa:

Gestor 2: a gente não tinha uma cultura de planejar, medir, executar e controlar, a gente acabava fazendo muito o “fazejamento” e fizemos muito fazendo o “fazejamento”. [...] A construção de todo o planejamento estratégico, se deu no coletivo [...] estabelecemos o PDI de forma integrada e colaborativa onde criamos uma comissão especializada com professores da Administração, com técnicos especialistas no assunto, pra que a gente pudesse, não só construir um documento, mas um instrumento estratégico que pudéssemos nos orientar e dali tirar um planejamento estratégico com métricas, com indicadores [...].

O discurso dos gestores 1 e 2 é confirmado pelo próprio PDI vigente, o qual traz elementos do Planejamento Estratégico, como indicadores, metas, missão, valores e objetivos, previstos no modelo de Pereira (2010), porém, neste mesmo PDI, no que concerne o Planejamento Estratégico, outros itens deste modelo, não foram visualizados, como por exemplo: a análise SWOT e planos de ação.

Já o discurso do gestor 3, também é consoante com essas falas, no entanto, além de citar como se deu a implementação do PE na IES, ele cita que:

Gestor 3: [...] Então, a gente procurou fazer, desenvolver nosso trabalho, na administração atual, numa perspectiva de planejamento partindo sim do PDI. [...] nós já seguimos numa lógica de melhor planejar nossas obras e nossas aquisições [...]. O PDI, agregou realmente a comunidade, ele chamou a comunidade, [...] mas, não conseguimos, na minha avaliação, nós não ultrapassamos 60% dessa sensibilidade, tanto que na construção do PDI, foi postado o PDI, a minuta do PDI, nós somos mais de mil servidores, nós recebemos a contribuição mais ou menos de 10%.

Percebeu-se então, que houve a falta de uma maior integração da comunidade na elaboração deste Planejamento, a qual foi consultada por meio de formulários (UNIFAP, 2015), mas com uma participação com pouca representatividade, confirmado pelo discurso do Gestor 3. Isso, reafirma a possibilidade de ser ter um planejamento desconexo da realidade e consequentemente, com fragilidades na sua condução, podendo ter como um dos fatores intervenientes: a falta de liderança, já que ela também, permite o envolvimento de todos na organização (DE MELO COSTA; ZHA, 2015). Porém, não pode ser apontado como fator exclusivo para falta de itegração.

As categorias **“contribuições do planejamento estratégico”** e **“contribuições do PDI na gestão”**, por meio do discurso dos gestores, mostraram-se diretamente relacionadas. Foi possível perceber que os gestores fazem a distinção do PDI e o PE, porém, para gestão da universidade, um se configura no outro e, portanto, o PDI passa a ser o Planejamento Estratégico da IES. Por esse motivo, essas duas categorias foram analisadas juntamente.

Ao serem entrevistados os discursos dos gestores 1, 2 e 3 demonstraram a relação que nas suas percepções, há do PDI com o planejamento estratégico. O gestor 1 citou, uma das contribuições advindas da utilização desses planos na gestão:

[...] o PDI, portanto, ele é documento importante, mas que tem que ser vinculado a esse planejamento estratégico. [...] e hoje a gente já consegue colocar a universidade entre os melhores cursos da região Norte, [...] foi o PDI e Planejamento estratégico que nos permitiu atingir essas metas.

A contribuição citada pelo gestor, está diretamente relacionada ao alcance da missão da IES, e consequentemente à qualidade do ensino ofertado, confirmando assim, que o PDI, funciona como instrumento de gestão estratégica (PICCHIAI, 2012) e como o principal referencial da Avaliação Institucional (FRANCISCO et al., 2012), a partir dessa interligação das práticas gerenciais com as pedagógicas e que ele, interligado com essas práticas, configura-se como o próprio planejamento estratégico da IES (OTANI; HELOU; MICHELS, 2011).

De acordo com a percepção do gestor 2 houve um avanço significativo na utilização dos recursos de assistência estudantil, pois no seu discurso afirmou que:

[...] desde que começou o PNAES, ali no ano de 2007, 2008, 2009, a gente devolvia muito recurso ou não usava completamente o recurso. [...] E aí, por uma decisão estratégica [...] nós conseguimos incluir muito mais alunos no processo de assistência estudantil.

O gestor 3 abordou a estratégia adotada para que o um dos objetivos estratégicos do PDI fossem cumpridos, bem como o resultado dessa ação: “[...] a gente conseguiu implementar com que os professores, no desenvolvimento de seus projetos, sejam de pesquisa, sejam de extensão, eles elencassem necessidades ou metas que estavam impostas dentro do PDI”.

Os gestores 1, 2 e 3, direcionaram que o planejamento estratégico da universidade aconteceu com base no PDI, fazendo assim do PDI, um dos instrumentos de gestão estratégica

da UNIFAP, de acordo com os estudos de Luz (2014), isso vem acontecendo em várias universidades do Brasil. Além disso, o discurso demonstrou que o planejamento tornou-se o veículo/ferramenta de mudança na gestão, nas áreas pedagógicas e administrativas, conforme afirmado por De Melo Costa e Zha (2015).

Quanto a categoria que faz referência aos **fatores que interferem na implementação do Planejamento Estratégico**, os gestores citaram o período limitado de gestão, no caso, quatro anos, o contingenciamento dos recursos pelo governo federal, a falta de integração entre os servidores da universidade, a qualificação do gestor e a própria cultura organizacional. Os discursos dos gestores 1, 2, 3 e 5 destacaram esses fatores:

Gestor 1: [...] a forte crise econômica que o Brasil passou e o corte brutal do orçamento de investimento da Universidade [...] a universidade teve que assumir pra si a responsabilidade também, de articulação política junto a vários setores, não só a classe política da nossa bancada, mas por exemplo, nós temos obra do Ministério do Esporte, nós temos obras com empresas privadas [...]

Gestor 5: Os nossos cortes de recursos. Nós estamos hoje, contingenciados em 60% dos recursos da universidade de custeio, e se for falar de recurso de capital, recursos de capital a gente tem quase nada. Então, esse é o principal problema, e eu acho que não é só da UNIFAP, eu acho que é nacional, a falta de recursos e os cortes de contingenciamento do governo federal, esse é o nosso maior desafio.

Esses discursos expressaram a visão dos gestores 1 e 5, quanto as dificuldades institucionais, mais especificamente no que tange as operações no sentido estrutural e conjuntural, devido ao contingenciamento de recursos realizado pelo governo federal. Mesmo assim, as ações que visavam o desenvolvimento da UNIFAP foram elaboradas para continuar a promoção de ações estratégicas que minimizassem essas limitações, destacando mais uma vez a habilidade do gestor universitário para administrar em meio a tantas transformações, que tornam desafiador o processo de gestão (MEDEIROS, 2016).

A falta de integração, o que afeta diretamente na implementação do planejamento estratégico, foi retratada pelos gestores 2 e 3, ao afirmarem que:

Gestor 2: [...] como a universidade é composta na sua essência por três categorias, que são os técnicos, [...] professores e o ambiente dos alunos, acredito que o que a gente precisa melhorar é esse alcance informacional e o envolvimento das três categorias, eu ainda percebo os professores muito distante da realidade da universidade, muitos professores desconhecem as métricas de avaliação, os indicadores, os objetivos, o que a universidade quer ser para os próximos 5 anos. Isso, acaba afetando também os alunos que desconhecem qual é a missão, qual a visão de futuro da universidade, quais são os objetivos e diversas políticas públicas. Eu acho que o nosso maior desafio agora é envolver a comunidade pra que ela assim perceba, enquanto uma unidade acadêmica que tem visão, missão e tem objetivos claros e bem definidos no seu PDI.

Gestor 3: [...] aqui, ainda é muito forte a dificuldade das pessoas aderirem a um planejamento. [...] o envolvimento com o serviço público, com a coisa pública [...] precisa ser mais olhado, todos precisam se sentir responsável pela coisa pública [...].

A partir dos discursos acima, percebeu-se que existe reduzida interação entre as três categorias: docentes, técnicos e discentes; assim como, uma política de comunicação insuficiente. Essa falta de integração destaca-se como um fato primordial para a IES (MARINHO; FERNANDES, 2013), visto que o Planejamento Estratégico, para que reflita a real necessidade da instituição, necessita da colaboração de todos os que dela fazem parte, sem isso não há o que Heinzen (2015) denomina de sincronização do pensamento estratégico,

relacionamento entre as áreas organizacionais e entendimento da estratégia e sua implementação pela força de trabalho, o que prejudica a gestão estratégica na IES.

Com as entrevistas foi possível observar que o objetivo estratégico – Implementar a Política de Comunicação e Fortalecer a Comunicação Institucional - é uma das maiores dificuldades que a gestão vem enfrentando. Nesse sentido, o Relatório de Gestão do exercício 2017 adverte que o indicador (Qualidade da informação Institucional percebida pela Comunidade Acadêmica) que poderia aferir a efetividade desse objetivo não foi apurado.

Os resultados puderam demonstrar e responder o problema desta pesquisa e captar a relação do PDI com o Planejamento Estratégico, e como o PDI possibilitou a implementação desse planejamento na IES, além de identificar os fatores que mais tem interferido nesse processo de gestão, bem como as estratégias dos gestores para superar todas as dificuldades e garantir o alcance da missão da instituição.

4. CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou analisar de que forma, na visão dos gestores, a estrutura do PDI auxiliou na implementação do Planejamento Estratégico de uma IES pública. Para tanto, fez-se necessário identificar a metodologia adotada para esse PE, os objetivos alcançados, compreender a relação que os gestores fazem do PDI com o PE, além de verificar os fatores intervenientes nesse processo de implementação do Planejamento Estratégico IES.

Na Universidade Federal do Amapá, local do estudo, os gestores apresentaram a percepção da importância do planejamento estratégico, percebem a necessidade de construir ações alinhadas ao PDI da IES. No entanto, a realidade recente que institucionalizou o PE, a complexidade do ambiente universitário e as fragilidades no alcance de alguns objetivos estratégicos, como “Aprimorar o planejamento como Instrumento de Gestão e Implementar a Política de Comunicação”, demonstraram que há diferentes ações que devem ser concretizadas para melhorar o avanço institucional.

Durante o período que compreendeu a pesquisa, de 2015 a 2017, os gestores fomentaram a implantação do Planejamento Estratégico, ainda de maneira incipiente, pois apesar de utilizar vários canais de comunicação, não foi possível mobilizar grande parte de comunidade: os alunos, os professores e os funcionários. Ainda assim, percebeu-se o crescimento e desenvolvimento da universidade no que tange à evolução da organização dos seus processos internos, avanços científicos quanto à publicação, fortalecimento das políticas de governança cooperativa, assim como, intensificação do acesso à tecnologia da informação, possibilitados pelo Planejamento Estratégico, implantado e adaptado no PDI na IES.

Nesse sentido, as categorias analisadas: “implementação do planejamento estratégico”, “contribuições do planejamento estratégico”, “contribuições do PDI na gestão” e “fatores que interferem no planejamento estratégico”, por meio dos documentos institucionais e discursos dos gestores foi possível perceber que de fato, o PDI, a partir do momento que passou a ser o principal documento para implantação do Planejamento Estratégico, possibilitou a universidade a planejar o seu futuro e aperfeiçoar os seus processos de gestão, com a inserção de novas ferramentas. Isso, teve interferência direta na qualidade do ensino ofertado, mesmo com o planejamento estratégico ainda com pouco tempo de implementação.

Devido a esse processo inicial de concretização do PDI, a pesquisa apresentou algumas limitações no que tange a verificação de vários objetivos estratégicos constantes no documento, tendo em vista que não foram mensurados pela gestão, a saber: Fomentar e Valorizar a diversidade Cultural, Aprimorar o Planejamento como Instrumento de gestão, Reduzir Custos Operacionais e Assegurar recursos Orçamentários.

Porém, essa dificuldade não restringiu a solução à resposta ao problema de pesquisa ou o alcance ao objetivo do estudo, uma vez que os gestores utilizaram ações práticas e efetivas para solucionar vários entraves, como os financeiros, observados no período estudado. Os gestores da UNIFAP criaram as ações necessárias para compreender a realidade interna e externa relacionadas às demandas da comunidade, alcançando, assim, a missão da universidade e contribuindo para o desenvolvimento da região.

Esse artigo apresenta como contribuição reflexões sobre a dinâmica do planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior pública, assim como, possibilidades de utilização dos dados da pesquisa como embasamento avaliativo para os setores da IES que concebem o acompanhamento e controle do PDI. Porém, são necessárias pesquisas futuras no que concerne a gestão universitária para desenvolver a perspectiva analítica referente aos objetivos do PDI que serão concretizados.

REFERÊNCIAS

- ANDRIGUETTO JUNIOR, Haroldo et al. Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 126-152, jan. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4n3p126>>. Acesso em: 10 jun. 2018.
- BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 05 jun. 2018.
- _____. Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e dá outras providências. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 04 jun. 2018.
- _____. Decreto n.º 5.773, de 09 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 seqüenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 mai. 2006. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: 05 jun. 2018.
- _____. Ministério da Educação. Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 10 jun. 2018.
- _____. Decreto nº. 9.235/2017, 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. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 dez. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm>. Acesso em: 05 jun. 2018.
- BULGACOV, Sergio et al. Administração estratégica: teoria e prática. **São Paulo: Atlas**, v. 10, 2007.
- _____; DOS SANTOS, Pedro Josemar Pereira; MAY, Márcia Ramos. A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, nov. 2012. Disponível em: <

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/7189>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

COLENCI JR, Alfredo et al. A gestão estratégica das instituições de ensino superior: uma contribuição ao melhor desempenho no caso brasileiro. Centro Paulo Souza, São Paulo, 2008.

COSTA, Eliézer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 2ª tiragem revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2003.

DAL MAGRO, Cristian Bau; RAUSCH, Rita Buzzi. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, jul-set. 2012. Disponível em: <

<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85/167>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

DE MELO COSTA, Danilo; ZHA, Qiang. O processo de massificação da educação superior chinesa. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v.8, n. 4, dez. 2015. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n4p134/30867>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo; SOUSA, J. C.; VIEIRA, C. C. F. Estratégia Institucional: relação entre o PDI, PPI e Planejamento Estratégico no IFB. Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v.21, n.2, p. 334-348, maio-ago. 2017.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino et al. A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 81-107, dez. 2012. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n3p81>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino et al. O impacto da estrutura legal do PDI no processo de planejamento estratégico de instituições do sistema AMPESC. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 133-162, jan. 2011. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/html/3193/319327513009/>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

GALVÃO, Anderson Allan Almeida. Plano de desenvolvimento institucional: uma proposta para elaboração e acompanhamento pelos institutos federais. 2016. 66 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

Disponível em: <

http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20967/1/2016_AndersonAllanAlmeidaGalv%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 05 jun.2018.

GARCIA, Denise Lemos; MASCARENHAS BISNETO, José Pereira. A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR. 2014.

GILL, R. Análise do discurso. In: BAUER, Martin W, GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 13ª ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2015.

GUIMARÃES, André Rodrigues; DE MELO, André Lins; NOVAIS, Valéria Silva de Moraes. Expansão da Educação Superior no Pará e Amapá: o público e o privado em questão, 2017. Disponível

em:<http://anais.anped.org.br/sites/default/files/arquivos/trabalho_38anped_2017_GT11_116_3.pdf>. Acesso em: 10 jun.2018

HEINZEN, Daiane Aparecida de Melo. **Alinhamento entre formulação e implementação da estratégia em instituições de ensino superior**. Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, 2015. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Instituto Federal de Santa Catarina, Biguaçu, 2015. Disponível em: <

<http://siaibib01.univali.br/pdf/Daiane%20Aparecida%20de%20Melo%20Heinzen.pdf>>.

Acesso em: 10 jun. 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

LEITE, Francisco Tarciso; RODRIGUES, Elano Dantas. Planejamento Estratégico: uma oportunidade para a participação. **Revista Gestão & Planejamento**, ano 7, n. 13, Salvador, jan./jun. p. 32-45, 2006. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/203/211>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

LUZ, Thasiana Maria Kukulj da. **O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento de gestão e aplicação de políticas públicas: um estudo em instituições públicas de ensino superior do Estado do Paraná**, 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: < http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/790/1/CT_PPGPGP_M_%20Luz,%20Thasiana%20Maria%20Kukulj%20da_2014.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2018.

MARINHO, Luzileide Euzebio; FERNANDES, Ana Paula Lima Marques. **Planejamento estratégico participativo: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior Privada**. In: IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 2013. Disponível em: < <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15677>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

MARTENS, Ana Elizabeth. GESTÃO ESTRATÉGICA EM UNIVERSIDADES. 2014

MATOS, Lucas dos Santos; PETRI, Sergio Murilo. Balanced Scorecard na Gestão Universitária: mapeamento sobre o tema utilizando o proknow-c. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 50-69, maio 2015. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/pdf/3193/319338455003.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

MEC. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**, 2007. Disponível em: < <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

MEDEIROS, Cinthia Alexandra de. **Análise do processo de implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014, da Universidade Federal de Santa Catarina**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/167900/340394.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 out. 2017.

MEYER JR., Victor; SERMANN, Lúcia I. C.; MANGOLIM, Lúcia. Planejamento e Gestão Estratégica: Viabilidade nas IES. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, em 10 de dezembro de 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35823/Victor%20Meyer%20Jr%20-%20Planejamento%20e%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

MORITZ et al., Mariana Oliveira. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 228-249, jan. 2012. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2012v5n1p228/21944>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 15ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2001

OTANI, Nilo; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin; MICHELS, Expedito. Diferenças entre o PDI e o planejamento estratégico na percepção dos PIS de IES do segmento privado não universitário. 2011.

PANDOLFI, César; TEN CATEN, Carla Schwengber; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. Análise do instrumento de avaliação de cursos em uma instituição de ensino superior da Serra Gaúcha. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 301-319, maio 2016. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/html/3193/319345782015/>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRASSI, Anna Cecilia Amaral; BELLEN, Hans Michael van; ALBERTON, Luiz. Do Planejamento à Avaliação: uma análise do Processo de Implantação da Gestão Estratégica em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: XIII Colóquio de Gestión Universitaria en Américas, XIII, **Anais...** 2013. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/113151/2013116%20-%20Do%20planejamento%20%C3%A0%20avalia%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso em: 05 jun. 2018.

PICCHIAI, Djair. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 23-45, 2012. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n3p23/23663>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas, et al. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Florianópolis**, p. 269-287, set. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p269/25431>. Acesso em: 05 jun.2018.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101072/316808.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

SIMON SCHWARTZMAN. **A Educação Superior na América Latina e os Desafios do Século XXI** . São Paulo:Unicamp, 2014.

SOUZA, Janice Aparecida Janissek de et al. Concepções de universidade no Brasil: uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 216-233, dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n4p216/26224>. Acesso em: 05 jun. 2018.

SOUZA, Tássara Caldeira Simões Nobre de et al. Do Planejamento Estratégico à Gestão Estratégica do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): os desafios à gestão em busca da “universidade que queremos”. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): 2015-2019**. Macapá, 2015.Disponível em: <<http://www2.unifap.br/pdi/files/2009/08/PDI-2015-2019-UNIFAP.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.