



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE DE  
GESTÃO

Fernanda Dornelles Martins

**Planejamento Estratégico nas Instituições de Educação Superior: uma análise multicaso**

Florianópolis  
2024

Fernanda Dornelles Martins

**Planejamento Estratégico nas Instituições de Educação Superior: uma análise multicaso**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Irineu Afonso Frey, Dr.

Coorientador: Prof. Fernando Richartz, Dr.

[Florianópolis]

[2024]

## Ficha de identificação da obra

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.  
Dados inseridos pelo próprio autor.

Martins, Fernanda Dornelles  
Planejamento Estratégico nas Instituições de Educação Superior : uma análise multicaso / Fernanda Dornelles Martins ; orientador, Irineu Afonso Frey, coorientador, Fernando Richartz, 2024.  
104 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão. 2. Planejamento Estratégico. 3. Instituições de Educação Superior. 4. SINAES. I. Frey, Irineu Afonso. II. Richartz, Fernando. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão. IV. Título.

Fernanda Dornelles Martins

**Planejamento Estratégico nas Instituições de Educação Superior: uma análise multicaso**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Hans Michael van Bellen, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Elise Soerger Zaro, Dra.  
Universidade Federal da Grande Dourados

Prof. Altair Borgert, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

---

Prof. Valmir Emil Hoffmann, Dr.  
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Irineu Afonso Frey, Dr.  
Orientador

---

Prof. Fernando Richartz, Dr.  
Coorientador

Florianópolis, 2024.

Este trabalho é dedicado aos meus pais, irmãos,  
à minha sobrinha e ao meu companheiro.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao meu professor orientador Dr. Irineu Afonso Frey, que esteve sempre disponível e disposto a guiar este trabalho de forma enriquecedora, e muito me ensinou sobre a dedicação e o papel de um bom docente.

Estendo os agradecimentos ao professor Dr. Fernando Richartz, pela coorientação, compartilhamento de seus vastos conhecimentos e apoio investido.

Agradeço também aos demais professores do PPGCG; à secretaria; aos colegas de classe, especialmente ao representante da turma Renato Ferreira que esteve ativo na interlocução com o programa; e a todos demais envolvidos nesta jornada acadêmica.

Ressalto a gratidão especialmente aos servidores atuantes nos setores de Planejamento das Universidades Federais de: Santa Catarina (UFSC), de Jataí (UFJ), do Ceará (UFC), do Amazonas (UFAM) e de Uberlândia (UFU) que contribuíram respondendo ao instrumento de pesquisa do presente trabalho. As participações foram fundamentais para atingir os objetivos propostos.

Agradeço à Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina - SED, por oportunizar a Bolsas de Estudos UNIEDU/FUMDES - Pós-graduação, a qual contribuiu muito para a minha permanência e conclusão do curso.

Agradeço ainda, à minha família que entenderam o foco nos estudos e minha falta.

Ficam os agradecimentos aos meus amigos, por compreenderem as ausências, me apoiarem e torcerem pelo meu sucesso.

E ainda, agradeço ao meu amado companheiro e minha enteada, sempre compreensivos, cooperativos e cuidadosos durante essa jornada acadêmica.

Finalizo agradecendo aos meus guias e orixás, pois na fé me fortaleço.

O que fazer hoje para estarmos preparados para a incerteza de amanhã?

(Drucker, 1998, p. 135).

## RESUMO

A relevância do planejamento estratégico (PE) é difundida para organizações de qualquer eixo de atuação, uma vez que fornece uma estrutura sólida para definir objetivos de longo prazo e orienta a tomada de decisão. Contribui especialmente com as Instituições de Educação Superior (IES), que tem o propósito fundamental de promover o desenvolvimento intelectual e a oferta de educação de qualidade, entretanto compõem um ambiente complexo e altamente regulamentado. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) define requisitos legais às IES, destacando-se a elaboração de um plano estratégico denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) periodicamente. Centrado nas instituições de educação superior, o presente trabalho tem como objetivo principal analisar o processo de planejamento à luz do SINAES, investigando ainda a base conceitual dos modelos de PE; as relações entre PE e PDI; o uso de dados provenientes do SINAES como embasamento para o PE; e principais oportunidades e desafios percebidos pelos respondentes de cada uma das IES pesquisadas. A partir de uma abordagem metodológica qualitativa, o estudo emprega uma análise multicaso envolvendo cinco universidades federais, uma de cada região do Brasil, e se dá por meio de pesquisa documental, que oferece dados secundários; e aplicação de questionário estruturado, contendo também perguntas abertas, fornecendo dados primários. As conclusões revelam pontos exitosos, desafios e oportunidades identificados por meio das pesquisas, mostrando ajustes oportunos na gestão estratégica das universidades participantes. Este trabalho pretende gerar contribuições ao apresentar análises descritivas no campo das universidades federais brasileiras e como estão administrando e implementando estratégias em um ambiente altamente regulado, porém complexo dada a sua estrutura e abrangência.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Instituições de Educação Superior. SINAES



## **ABSTRACT**

The relevance of strategic planning (SP) is widespread across organizations of any field of activity, as it provides a solid framework for setting long-term goals and guiding decision-making. It is particularly significant for Higher Education Institutions (HEIs), whose fundamental purpose is to promote intellectual development and provide quality education. However, HEIs operate in a complex and highly regulated environment. The National System for the Evaluation of Higher Education (SINAES) sets legal requirements for HEIs, emphasizing the periodic development of a strategic plan called the Institutional Development Plan (PDI). Focusing on higher education institutions, this study's main objective is to analyze the strategic planning process in light of SINAES, further investigating the conceptual basis of SP models; the relationships between SP and PDI; the use of data from SINAES as a foundation for SP; and the main opportunities and challenges perceived by respondents from each of the HEIs surveyed. Utilizing a qualitative methodological approach, the study employs a multiple case analysis involving five federal universities, one from each region of Brazil, through documentary research, which provides secondary data; and the application of a structured questionnaire, including open-ended questions, providing primary data. The conclusions reveal successful aspects, challenges, and opportunities identified through the research, indicating timely adjustments in the strategic management of the participating universities. This work aims to contribute by presenting descriptive analyses in the field of Brazilian federal universities and how they are managing and implementing strategies in a highly regulated, yet complex environment due to its structure and scope.

**Keywords:** Strategic Planning, Higher Education Institutions, SINAES

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Determinantes do sucesso do Planejamento Estratégico .....	22
Figura 2: Modelo básico da escola do <i>design</i> .....	26
Figura 3: Modelo Steiner de Planejamento Estratégico .....	28
Figura 4: Processo de Planejamento Estratégico de Oliveira .....	30
Figura 5: Modelo geral do processo estratégico de Chiavenato .....	32
Figura 6: Linha do tempo Antecessores do SINAES .....	38
Figura 7: Categorias da Taxonomia de Bloom .....	48
Figura 8: Organograma PROPLAN UFAM .....	55
Figura 9: Apresentação do OE, respectivas ações e indicadores .....	58
Figura 10: Fluxograma das etapas de elaboração do PDI 2023 - 2027 UFJ.....	60
Figura 11: Tela de Consulta - Painel do Observatório UFSC .....	63
Figura 12: Valores e Princípios da UFU.....	65
Figura 13: Tela de acesso aos Indicadores do PIDE.....	67
Figura 14: PE e PDI na gestão das IES.....	73
Figura 15: Uso dos construtos de PE nos PDIs das IES .....	68
Figura 16: Utilização de dados do SINAES .....	74
Figura 17: Árvore de respostas da cultura de PE.....	77
Figura 18: Árvore de respostas Sistemas e Dados.....	78
Figura 19: Árvore de respostas Orçamento .....	79
Figura 20: Nível Hierárquico dos Respondentes .....	91
Figura 21: Tempo de vínculo como servidor.....	91
Figura 22: Participantes do processo de PE nas IES .....	92
Figura 23: IES possui PE ou PDI .....	93
Figura 24: Utilização dos dados na elaboração .....	98
Figura 25: Dados que são utilizados no planejamento .....	99

Figura 26: Utilização dos dados no acompanhamento do PE.....	99
Figura 27: Modelo de PE original de Steiner .....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de Planejamento Estratégico por diferentes autores.....	20
Quadro 2: Escolas do Planejamento Estratégico .....	24
Quadro 3: Comparativo de modelos de PE .....	33
Quadro 4: Construtos que compõem os modelos de PE.....	34
Quadro 5: Classificação das IES .....	36
Quadro 6: Pontos da LBD que regem a Avaliação da Educação Superior.....	38
Quadro 7: Texto legal das avaliações nas três dimensões .....	39
Quadro 8: Elementos para constar no PDI .....	42
Quadro 9: Materiais para Disseminação de Resultados .....	45
Quadro 10: Diretrizes Estratégicas da UFAM.....	55
Quadro 11: Referenciais Estratégicos da UFC .....	57
Quadro 12: Missão, visão, valores da UFJ .....	59
Quadro 13: Missão, visão, valores da UFSC.....	61
Quadro 14: Missão e Visão da UFU.....	64
Quadro 15: Etapa de Diagnóstico .....	93
Quadro 16: Periodicidade do acompanhamento.....	95
Quadro 17: Acompanhamento do desempenho e ajustes .....	95
Quadro 18: Desafios do processo de PE.....	97
Quadro 19: Oportunidades do processo de PE .....	97
Quadro 20: Descrição da utilização de dados para acompanhamento.....	100
Quadro 21: Relevância do uso de dados.....	101
Quadro 22: Opinião sobre Data Driven.....	101
Quadro 23: Imprescindível para o PE.....	102
Quadro 24: PE como influenciador de resultados .....	102

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACE	Análise das Condições de Ensino
ACO	Avaliação das Condições de Oferta
Censup	Censo da Educação Superior
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
Geres	Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior
IDD	Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado
IES	Instituições de Educação Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
IGC	Índice Geral de Cursos
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PE	Planejamento Estratégico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional da Educação
PPC	Processo Pedagógico de Curso
Paru	Programa de Avaliação da Reforma Universitária
SED	Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFJ	Universidade Federal de Jataí
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	OBJETIVOS .....	17
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>17</b>
1.2	JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - PE .....	20
<b>2.1.1</b>	<b>Correntes de Pensamento do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Modelos de planejamento estratégico .....</b>	<b>25</b>
<i>2.1.2.1</i>	<i>Modelo de Mintzberg, base da Escola de Design.....</i>	<i>25</i>
<i>2.1.2.2</i>	<i>Modelo de Steiner, base da Escola de Planejamento.....</i>	<i>27</i>
<i>2.1.2.3</i>	<i>Modelo de Oliveira.....</i>	<i>29</i>
<i>2.1.2.4</i>	<i>Modelo de PE segundo Chiavenato.....</i>	<i>31</i>
<i>2.1.2.5</i>	<i>Comparativo entre os modelos de PE .....</i>	<i>32</i>
2.2	REGULAMENTAÇÃO E LEGISLAÇÃO APLICADA ÀS IES.....	36
<b>2.2.1</b>	<b>Breve histórico .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior .....</b>	<b>39</b>
<i>2.2.2.1</i>	<i>Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI .....</i>	<i>41</i>
<i>2.2.2.2</i>	<i>Censo da Educação Superior - Censup .....</i>	<i>44</i>
<i>2.2.2.3</i>	<i>Indicadores de qualidade da educação superior.....</i>	<i>46</i>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>48</b>
3.1	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS - TAXONOMIA DE BLOOM.....	48
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	49
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	50
<b>3.3.1</b>	<b>Pesquisa Bibliográfica .....</b>	<b>50</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Pesquisa Documental.....</b>	<b>50</b>

3.3.3	Estudo de caso .....	51
3.3.4	Pesquisa de Campo .....	52
3.3.5	Procedimentos para análise de dados .....	52
4	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	54
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS IES .....	54
4.1.1	Universidade Federal do Amazonas (UFAM) - Região Norte .....	54
4.1.2	Universidade Federal do Ceará (UFC) - Região Nordeste.....	56
4.1.3	Universidade Federal de Jataí (UFJ) - Região Centro-Oeste .....	59
4.1.4	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Região Sul.....	61
4.1.5	Universidade Federal de Uberlândia (UFU) - Região Sudeste .....	63
4.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	67
4.2.1	Estrutura de PE aplicada nas IES.....	68
4.2.2	Monitoramento e Avaliação do PE .....	69
4.2.3	PDI relacionado ao Planejamento Estratégico.....	71
4.2.3	Dados do SINAES empregados no PE .....	74
4.2.5	Desafios e oportunidades.....	75
5	CONCLUSÃO .....	81
	REFERÊNCIAS.....	84
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO respondido pelas ies.....	90
	ANEXO A – MODELO PE ORIGINAL DE STEINER.....	103

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental nas organizações e fornece uma estrutura sólida para definir os objetivos a longo prazo, direcionando a tomada de decisão e os recursos necessários para atingir tais objetivos (STUKALINA, 2014). Em um cenário cada vez mais dinâmico, o processo de planejar ajuda as organizações a anteciparem os desafios, identificarem oportunidades e se adaptarem a possíveis mudanças (MINTZBERG, 2014; REBOUÇAS, 2018; SERRA, 2012; STEINER, 1997). Além disso, promove a coerência e o alinhamento entre os diferentes níveis hierárquicos em torno de uma visão compartilhada, melhorando a eficácia operacional e a capacidade de inovação (CHIAVENATO, 2020; REBOUÇAS, 2018).

O panorama do planejamento estratégico vem evoluindo significativamente ao longo do tempo, se no passado as estratégias foram desenvolvidas com base em intuição e experiência, a crescente disponibilidade de dados e os avanços nas análises possibilitam mudanças nesse processo, culminando em transformação digital. Atualmente, as organizações utilizam abordagens orientadas por dados para identificar padrões históricos, tendências e oportunidades, tendo a incumbência de explorá-los e convertê-los em indicadores e conceitos úteis para a gestão (CHIAVENATO, 2020; ROGERS, 2020; STUKALINA, 2014).

Ainda que sejam reconhecidas vantagens de aderir a um planejamento estratégico, como orientação para o futuro, visão sistêmica, decisões fundamentadas (MULLER, 2014) as organizações podem encontrar dificuldades, como no campo das pessoas envolvidas, demonstradas em resistências, descomprometimento, falta de conhecimento, expectativas demasiadas e frustrações quanto ao próprio plano, o que descredibiliza o processo (OLIVEIRA, 2018). Nesta linha, Drucker (1998, p.139) afirma que tarefas específicas devem ser encaminhadas para os profissionais preparados, e que há uma habilidade empresarial de tomar decisões certas no presente para que os resultados sejam atingidos no futuro. Para tal, torna-se indispensável identificar as diversas competências disponíveis nas equipes gerando um processo multidisciplinar, participativo, com visão sistêmica e integrada, resultando não somente no plano em si, mas em aprendizados e maturidade pelo caminho percorrido (OLIVEIRA, 2018).

Neste contexto de gestão, as organizações buscam arranjos que reflitam o ecossistema no qual estão inseridas, e quando se aborda o ambiente da educação, há um cenário particular



pela legislação específica em âmbito nacional que prevê o desenvolvimento cíclico de planejamento e seu acompanhamento (SANT'ANA, 2017).

O trabalho das Instituições de Educação Superior – IES, baseado em ensino, pesquisa e extensão, se transforma conforme a evolução da sociedade para cumprir com o papel de criação e compartilhamento de conhecimento (BRASIL, 2009; PRETTE, 2021; STUKALINA, 2014). São as IES que promovem o progresso intelectual da população e assumem a responsabilidade de oferecer ensino de qualidade, coadjuvado de eficiência administrativa (SANT'ANA, 2017).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, que está completando duas décadas em exercício, instituiu processos avaliativos em três dimensões: instituições, cursos e alunos (SEGENREICH, 2005; RISTOFF, 2011; BRASIL, 2009), designando o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI como o documento que declara a IES quanto à sua missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e objetivos aos quais se propõe a cada cinco anos (BRASIL, 2022; BRASIL, 2009; KUBO, 2024) versando como um planejamento estratégico.

O PDI é um processo composto de imagens antecipadoras e retrospectivas, que envolve negociação entre as partes interessadas em relações horizontais e hierarquizadas, podendo adotar uma metodologia participativa na formulação, no acompanhamento e na avaliação sistemática (SEGENREICH, 2005; BRASIL, 2009), servindo como um processo de melhoria contínua que acompanha as ações estratégicas planejadas (SANT'ANA, 2017). Ainda que ocupe grande relevância, o PDI não tem um modelo padronizado, deixando a cargo de cada IES realizar o seu processo de planejamento estratégico conforme preferência e conveniência (KUBO, 2024).

Ademais, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep - autarquia responsável pelo SINAES, que tem como um dos objetivos "aprimorar a produção de evidências para subsidiar a governança e a gestão dos sistemas de ensino e políticas educacionais" (BRASIL, 2022, p. 20), contribui diretamente com o processo de planejamento e tomada de decisão por meio dos dados e informações disponibilizados.

Haja visto que o Inep é a instituição responsável por promover os processos avaliativos do SINAES nas três dimensões e por disponibilizar abertamente dados e informações provenientes de tais avaliações (BRASIL, 2022), as IES têm a oportunidade de retroalimentar o seu ciclo de planejamento e tomada de decisão, cabendo à cada organização conhecer e selecionar os indicadores estrategicamente mais relevantes e impactantes aos seus negócios,

cumprindo com ciclo de monitoramento e avaliação após a implantação das estratégias (CHIAVENATO, 2020).

Dado o cenário, o presente trabalho estabelece uma linha metodológica unindo dados primários e secundários a fim de analisar como são fundamentados os processos de PE, suas interseccionalidades com o a legislação das IES e dar espaço para coletar as percepções sobre oportunidades e desafios em cada uma das universidades pesquisadas. Surge, então, a pergunta de pesquisa: como é o processo de planejamento estratégico nas instituições de educação superior à luz do SINAES?

## 1.1 OBJETIVOS

Esta seção apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam a presente pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar o processo de Planejamento Estratégico nas Instituições de Educação Superior à luz do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.

### 1.1.2 Objetivos específicos

São os objetivos específicos da pesquisa:

- a) Examinar a estrutura de planejamento estratégico das IES pesquisadas;
- b) Analisar a relação do Planejamento Estratégico com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI das Instituições de Educação Superior pesquisadas;
- c) Identificar as influências dos dados provenientes do SINAES no processo de PE;
- d) Reconhecer os desafios e oportunidades do processo de PE das IES.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O Planejamento Estratégico é um processo contínuo e sistemático que organiza os objetivos, os recursos necessários e a tomada de decisão (MULLER, 2014; OLIVEIRA, 2018; STUKALINA, 2014)) e há disponível uma série de modelos a serviço das diferentes

organizações. Porém, independente da natureza e eixo de atuação, não é raro encontrar estudos sobre dificuldades em alguma etapa do PE (MINTZBERG, 2014). O ambiente de instituições sem fins lucrativos, especialmente das universidades federais, está imbuído de complexidade na estrutura, relações de poder fortemente percebidas, entre outros desafios ainda maiores (ZABOTTO, 2019).

A relevância do planejamento estratégico nas instituições de educação superior é amplamente reconhecida, dado o seu papel na orientação e gestão de práticas de ensino, pesquisa e extensão que definem estas organizações (SANT'ANA, 2017). No entanto, a aplicação efetiva das práticas de PE tem subutilização nas IES, especialmente no contexto brasileiro onde a gestão educacional enfrenta desafios singulares derivados de dinâmicas políticas, econômicas e sociais (KUBO, 2024).

Este estudo justifica-se primeiramente pela relevância do processo de planejamento estratégico para toda e qualquer organização, adicionando o contexto regulatório que rege as IES e determina, na perspectiva do SINAES. A obrigatoriedade pode ser positiva por estimular a adesão a uma visão estratégica, ou pode levar ao mero cumprimento da burocracia, enfraquecendo a cultura do planejamento (SANT'ANA, 2017).

Ainda no contexto de regulação da educação superior, as avaliações nas dimensões de instituições, cursos e alunos envolvem dispositivos complexos e interdependentes. Por exemplo, cita-se a avaliação externa que tem o PDI como base para a o avaliador *in loco* (GRIBOSKI, 2018), assim como os dados do Censup, também utilizados como embasamento durante os processos avaliativos. Então, identificar como as instituições integram os indicadores e dados resultantes do sistema de avaliação em seus próprios processos de planejamento estratégico é um diferencial do presente trabalho, por pesquisar se atuam de forma integrada.

Justifica-se, ainda, pela escolha de analisar cinco universidades federais, sendo uma de cada região do país, permitindo um entendimento mais abrangente e um panorama diverso das práticas de PE no contexto legal. Esta abordagem multicaso facilita a identificação de pontos comuns e divergentes, compartilhando boas práticas que possam ser aplicadas na gestão e governança no setor da educação superior.

Não obstante, é de interesse lançar luz sobre os desafios e oportunidades quanto ao processo de planejamento. A pesquisa gera contribuições para a literatura existente ao explorar o planejamento sob o olhar sistemático, promovendo reflexões acerca da estrutura de PE das IES, sendo casos práticos tratados por meio de pesquisa primária e secundária.

Em suma, o presente trabalho é justificado pela capacidade de proporcionar contribuições para a gestão estratégica nas IES, demonstrando o panorama prático de planejamento no ensino superior no Brasil, se destacando por apresentar uma análise de cinco diferentes instituições, fornecendo um material comparativo sobre aqueles ambientes internos, contemplando tanto as fortalezas quanto os desafios vivenciados, a fim de ser referência a outras organizações.

A proposta de pesquisa é aderente ao Programa de Pós-graduação em Planejamento e Controle de Gestão e sua linha única Planejamento e Controle de Gestão, no eixo de aplicação: Formação Estratégica, ponderando que resultará em análise substancial para uso de gestores das IES e todos os profissionais envolvidos com a formulação e execução das estratégias organizacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Capítulo dedicado às referências teóricas que apoiam a análise dos fenômenos que são objetivos de pesquisa, apresentando conceitos e construtos fundamentais, com uma visão crítica para o arranjo dos significados conforme o propósito (MIGUEL, 2012; CORTEZ, 2007).

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - PE

O planejamento estratégico é um tema com vasto referencial teórico (MINTZBERG, 2014), no qual os diversos conceitos se assemelham (KOBBS, 2011). Não raro, autores mais recentes apresentam modelos atualizados ainda alicerçados nos paradigmas passados. Peter Drucker, o grande autor na área da administração, aborda ensaios sobre planejamento estratégico desde o ano de 1954, inicialmente na obra com título original "*The Practice of Management*" (LODI, 1968). Décadas depois, em 1998, lança a terceira (e última) edição do livro: Introdução à administração, que dedica um capítulo completo ao planejamento estratégico. Ansof, Porter, Mintzberg são outros autores a contribuir com um alicerce de conhecimentos sobre estratégias desde a década de 1960. Tais pontos são discorridos aqui para corroborar a perenidade do tema.

De fato, o PE não deve ser reduzido a uma previsão, projeção ou plano (OLIVEIRA, 2018), envolve pensamento estratégico, visão sistêmica e integrada dos recursos internos e entendimento do ambiente externo (STUKALINA, 2014) E, vale ressaltar que é a cultura estratégica de uma organização que viabiliza a ação estratégica (ANSOFF, 1983).

Dito isso, apresenta-se um conjunto de conceitos de planejamento estratégico no quadro 1.

Quadro 1: Conceitos de Planejamento Estratégico por diferentes autores

Conceito	Autor(es)	Ano de publicação
"O planejamento estratégico é um processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados face às expectativas alimentadas" (p. 136)	Drucker	1998
"É o processo pelo qual procura-se determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se	Serra	2012

objetivos e estratégias para alcançá-los" (p. 58)		
"Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com os fatores externos não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada". (p. 17)	Oliveira	2018
Planejamento estratégico é um processo que consiste nas seguintes etapas: criação da missão, análise do ambiente externo e interno, estabelecimento de metas, formulação das estratégias, elaboração de programas e ações, implementação, feedback e controle; e tem o papel central de reagir eficientemente às constantes mudanças de suas necessidades. (p. 40)	Kotler e Keller	2018
"Planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde atua"(p. 34)	Chiavenato e Sapiro	2020

Fonte: autora, 2024.

Steiner (1997) diz que o planejamento estratégico trata do futuro a partir das decisões atuais, em uma relação de causa e efeito ao longo do tempo sobre uma decisão tomada ou pretendida, e afirma ainda que é um processo que inicia com a definição de objetivos organizacionais e de estratégias, seguido de políticas e planos para atingir os fins desejados. Neste contexto, se faz importante um acompanhamento sistemático das oportunidades e ameaças que possam se concretizar futuramente, exigindo planos estratégicos e divisionais de médio e curto prazo. Ademais, o PE é encarado como uma filosofia, um estilo de vida adotado pela gestão que envolve o desdobramento intelectual para ser realizado da melhor forma possível.

Em essência, o planejamento estratégico fornece uma estrutura para direcionar as atividades, colocando-se como um processo contínuo, integrando o diagnóstico externo e interno - criteriosamente analisados - com os objetivos claros e atingíveis, e as estratégias de atuação (JALALA, MURRAY, 2019; STUKALINA, 2014).

Para Mintzberg (posição 541, 2014), as organizações desenvolvem planos para o seu futuro e também extraem padrões de seu passado, reforçando a importância da apuração de um diagnóstico como alicerce para os planos a serem traçados.

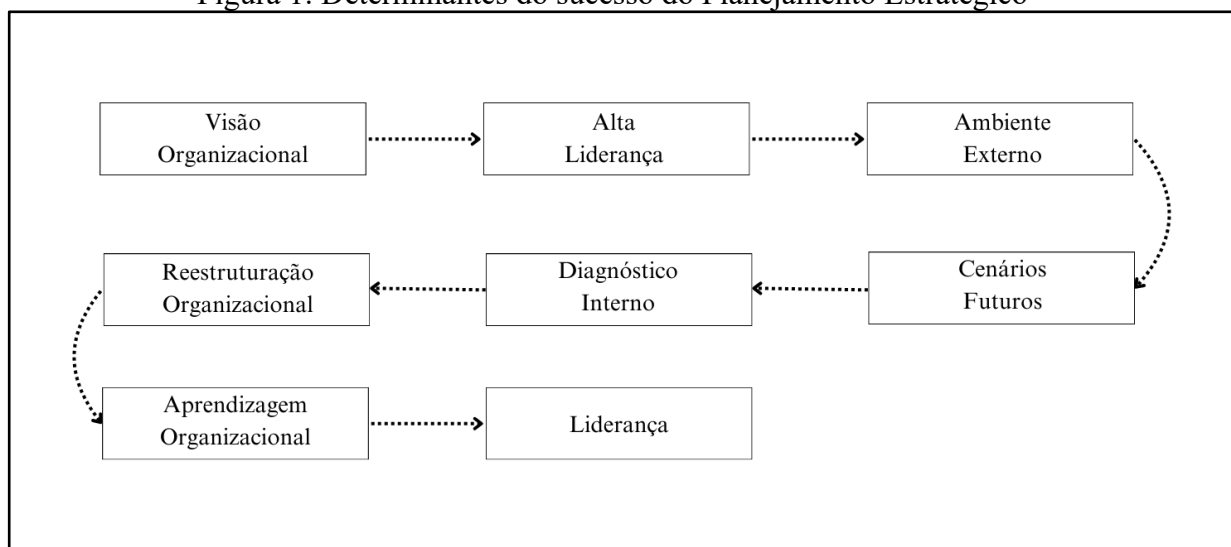
São vantagens de se aderir a um sistema de PE (STEINER, 1997, np):

- Essencial para cumprir com as responsabilidades da alta administração;
- Faz e responde perguntas importantes para uma empresa;

- Simula o futuro;
- Aplica uma abordagem sistêmica;
- Exige estabelecer objetivos;
- Revela e esclarece oportunidades e ameaças futuras;
- Estrutura para tomada de decisões em uma empresa;
- É base para outras funções de gestão.

Uma visão de negócio mais atual é apresentada pelos determinantes de sucesso do PE de Chiavenato, conforme figura 1.

Figura 1: Determinantes do sucesso do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020, p. 36).

Os determinantes de sucesso apresentados, segundo o autor, são componentes da organização e funcionam como fatores-chave no planejamento estratégico, dando consistência ao processo. Dentre os elementos apresentados:

- A visão organizacional representa o que o principal líder aspira, uma "ideia-guia" sobre o futuro desejado para a organização, que irá conduzir também as demais pessoas envolvidas;
- A alta liderança deve ter um perfil visionário e empreendedor para a elaboração das estratégias, lidando com características subjetivas para responder ao cenário posto;
- O ambiente externo é compreendido como volátil e mutável e ganha relevância ao ser considerado na preparação das estratégias, para que a organização saiba apresentar as respostas adequadas;

- A interpretação do diagnóstico externo possibilita criar cenários futuros, compreender as oportunidades que podem ser exploradas, bem como as ameaças que podem ser neutralizadas ou minimizadas;
- O diagnóstico interno concentra-se em analisar os pontos fortes e fracos da própria organização, alinhando-os com o diagnóstico externo, calibrando o que pode ser potencializado ou corrigido.
- O conteúdo dos diagnósticos externo e interno norteia ajustes cabíveis na estrutura organizacional, na cultura corporativa, processos internos e os produtos e serviços, dando sinergia e suporte para a estratégia a longo prazo;
- A aprendizagem organizacional também é incluída neste processo incremental, preparando as pessoas para conquistarem as competências desejáveis;
- E por fim, a integração das lideranças com todos estes processos, com olhar para os processos, pessoas e criação de valor, compartilhando e se responsabilizando pelo alinhamento estratégico.

Percebe-se que, além de valorizar o processo de análise diagnóstica de ambientes, usual desde a década de 1960, os determinantes de sucesso apresentam elementos atuais: engajamento da liderança; participação das pessoas; processo de aprendizagem; que ressignificam o papel das pessoas nas organizações, tendo-as como ativos organizacionais, seguindo as tendências mais atuais de gestão (AMROLLAHI e GHAPANCHI, 2016; CHIAVENATO, 2014).

A organização requer de habilidades para integrar os fatores determinantes de sucesso, visto que a harmonia entre esses elementos é fundamental para superar desafios e estabelecer uma base sólida a longo prazo. O processo é mais eficaz na medida em que as lideranças possuem conhecimento aprofundado o suficiente para planejar e implementar estratégias alinhadas com os objetivos definidos (CHIAVENATO, 2020). Segundo Stukalina (2014), gestores de educação precisam reconhecer seus papéis de liderança como capital intelectual necessário para garantir qualidade na tomada de decisão.

Ainda no contexto contemporâneo do PE, salienta-se a descentralização do processo, chamando para uma gestão mais participativa; a agregação de líderes mais criativos e inovadores, com espaço para opinar e levar soluções diferenciadas; entregas mais transparentes e éticas às partes interessadas; e aplicação de inovação, especialmente utilizando os avanços em tecnologia da informação (AMROLLAHI e GHAPANCHI, 2016).



### 2.1.1 Correntes de Pensamento do Planejamento Estratégico

Para caracterizar as principais correntes de pensamento, Mintzberg (2014) elaborou uma categorização do planejamento estratégico em dez escolas, a partir de um olhar muito mais empírico que de literatura. As escolas representam dimensões e diferenciam as características entre os modelos, possibilitando o reconhecimento de qual pensamento faz sentido para cada organização, conforme apresenta o quadro 2.

Quadro 2: Escolas do Planejamento Estratégico

Escola	Mensagem central	Categoria	Visão característica	Autores influenciadores e ano de publicação
Escola do <i>Design</i>	Baseia-se na ideia de que a estratégia pode ser concebida como um processo formal e lógico de planejamento, enfatizando a análise e o diagnóstico	Prescritiva e normativa	Concepção	Selznick, 1957 Andrews, 1971
Escola do Planejamento	Foca em um processo formal de planejamento estratégico, com ênfase no estabelecimento de objetivos e metas. Exerce influência nos modelos de PE até os dias atuais	Prescritiva e normativa	Formal	Ansoff, 1965 Steiner, 1997
Escola do Posicionamento	Prioriza a análise do ambiente e a busca por uma posição estratégica única e vantajosa	Prescritiva e normativa	Analítica	Obra de Purdue (Schendel, Hatten) 1970; Porter, 1980 e 1985
Escola Empreendedora	Destaca o papel do líder empreendedor na formulação da estratégia com olhar visionário, aplicando aspectos subjetivos como intuição, experiências da liderança	Descritiva e explicativa	Visionária	Schumpeter, 1950; Cole, 1959, e outros em economia
Escola Cognitiva	Explora o processo de formulação da estratégia a partir da perspectiva do processo mental dos tomadores de decisão	Descritiva e explicativa	Mental	Simon, 1947, 1957 March e Simon, 1958
Escola de Aprendizado	Enfatiza a importância do aprendizado organizacional como um processo emergente para o desenvolvimento da estratégia	Descritiva e explicativa	Emergente	Lindblom, 1959, 1968; Cyert e March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980
Escola do Poder	Concentra-se nas dinâmicas políticas e nas relações de poder dentro da organização para negociar a formulação da estratégia	Descritiva e explicativa	Negociação	Allison, 1971 (micro); Pfeffer e Salancik, 1978; Astley, 1984 (macro)
Escola Cultural	Analisa a estratégia como um produto da cultura da organização e de crenças compartilhadas, visão coletiva	Descritiva e explicativa	Coletiva	Rhenman e Normann, década de 60; nenhuma outra fonte óbvia
Escola Ambiental	Considera a estratégia como uma reação adaptativa às forças ambientais externas	Descritiva e explicativa	Reativa	Hannan e Freeman, 1977; teóricos de contingência (p. ex.,

				Pugh et al., década de 1960)
Escola da Configuração	Busca identificar configurações específicas de variáveis estratégicas que levam ao sucesso de forma transformadora, possibilitando integrar as mensagens das demais escolas	Descritiva e Configurativa	Transformação	Chandler, 1962; grupo de McGill (Mintzberg, Miller, etc.), década de 1970

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2014, posição 7894) e Chiavenato (2020, p. 42).

Em busca de respostas para a questão: como as estratégias são desenvolvidas? – Mintzberg (2014) atribui às escolas uma linguagem crítica e metafórica, representando as dificuldades típicas de um processo de planejamento, especialmente a falta de visão sistêmica.

Cabe ressaltar que as escolas de natureza prescritiva e normativa apresentam características mais rígidas e formais, baseando o processo em modelos predeterminados; já as escolas de caráter descritivo e explicativo apresentam mais flexibilidade para uma concepção criativa e focam na explicação do processo (MINTZBERG, 2014; CHIAVENATO, 2020). Especificamente sobre as três escolas prescritivas, *Design* e Planejamento padronizam seus modelos teóricos de planejamento estratégico, enquanto a escola de Posicionamento enfatiza a prescrição das estratégias em si mais do que em planejamento, para que as organizações façam a combinação melhor aplicada para o seu contexto.

É importante enfatizar que a abordagem de cada uma dessas escolas não é exclusiva, podendo coexistir nas organizações de forma interrelacionada modelando os processos de planejamento estratégico, e variam de organização para organização (MINTZBERG, 2014; CHIAVENATO, 2020).

## 2.1.2 Modelos de planejamento estratégico

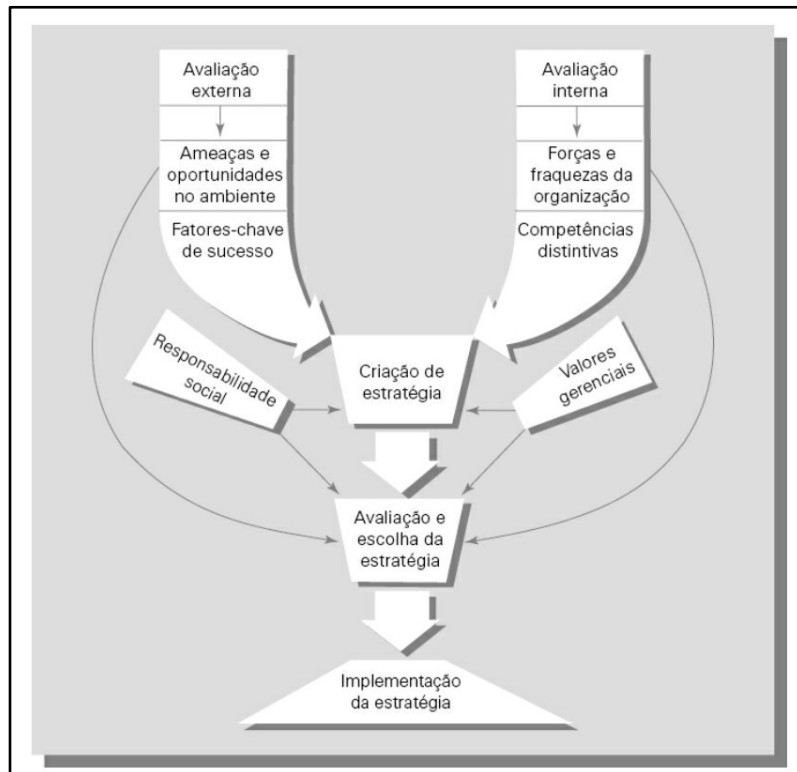
Dentre as diversas correntes de pensamento sobre planejamento estratégico, alguns autores prescrevem o processo em um modelo formal, como no caso das Escolas de *Design* e de Planejamento, nos quais o presente trabalho irá se ater, conforme abordado a seguir.

### 2.1.2.1 Modelo de Mintzberg, base da Escola de *Design*

O modelo da Escola de *Design* propõe uma formulação baseada na calibração entre as capacidades internas e as possibilidades externas. “Estabelecer a adequação é o lema da Escola

de *Design*” (MILES e SNOW, 1994, *apud* MINTZBERG, posição 757, 2014). Dois fatores diferenciados que compõem o modelo são os valores gerenciais: relacionados às crenças e perspectivas da alta gestão; e a responsabilidade social: atuação ética para com o ecossistema no qual a organização está inserida (MINTZBERG, 2014). A figura 2 representa o referido modelo.

Figura 2: Modelo básico da escola do *design*



Fonte: Mintzberg, posição 791, 2014.

O processo de formulação do PE envolve uma preparação previamente estabelecida, identificada como premissa (STEINER, 1997, np). Ainda na perspectiva de Mintzberg (2014, posição 855) são sete as premissas básicas da Escola de *Design*:

1. A formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente;
2. A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista;
3. O modelo da formulação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
4. As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de *design* individual;

5. O processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas;
6. As estratégias devem ser explícitas, ainda assim, precisam ser mantidas simples;
7. As estratégias podem ser implementadas somente após desenvolvidas, explícitas e totalmente formuladas.

E, para concluir, a Escola de *Design* recomenda fortemente a presença ativa da liderança, e cita: “estratégia é um grande *design* que requer um grande *designer*” (MINTZBERG, posição 1232, 2014).

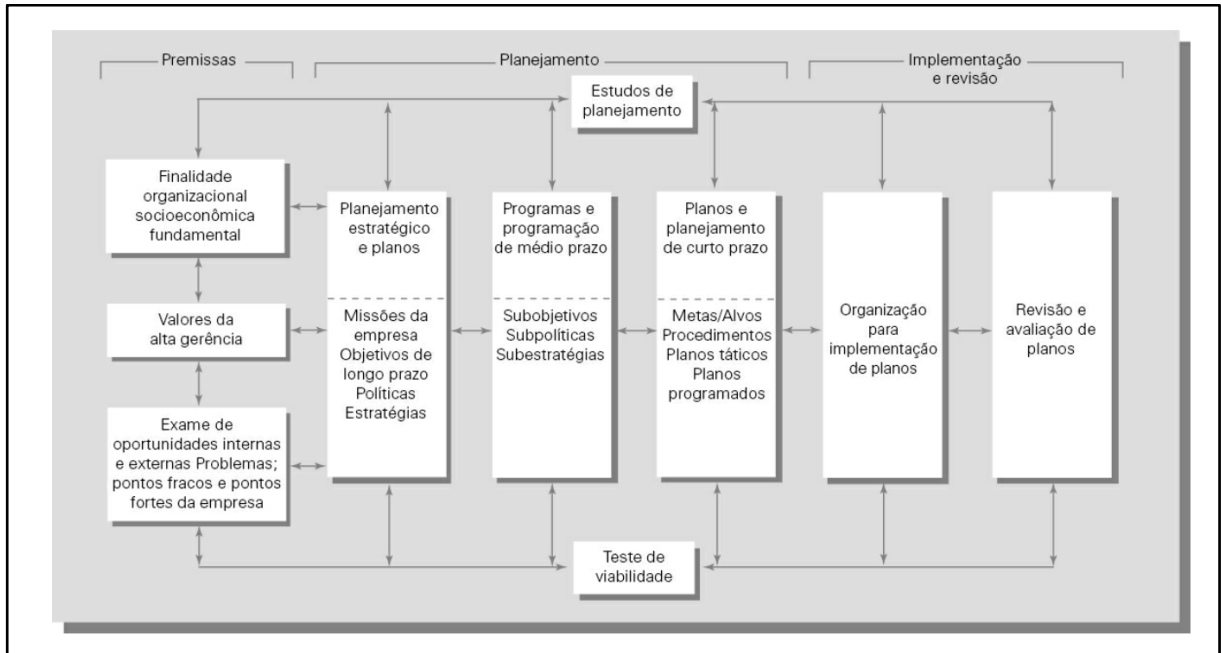
#### 2.1.2.2 Modelo de Steiner, base da Escola de Planejamento

A formulação da estratégia na Escola de Planejamento é caracterizada pela formalização e documentação em extensos procedimentos, que orienta e articula estratégias em planos táticos e subsequentemente em planos operacionais, definindo metas numéricas para ciclos de controle (CHIAVENATO, 2020). Steiner (1997) afirma que a essência do planejamento estratégico é formal e sistemático, englobando uma estrutura interconectada em efeito cascata, relacionando os níveis hierárquicos da organização.

Este modelo apresenta o passo de análise do ambiente interno e externo com um caráter mais auditor, prescrevendo o uso de ferramentas como listas de verificação, cálculos estatísticos e outras complexidades por influência de Ansoff (MINTZBERG, 2014). Já na visão de Steiner, também influenciador dessa corrente de pensamento, o planejamento estratégico tem como essência a identificação sistemática de oportunidades e ameaças que podem existir no futuro, combinando outros dados relevantes fornecem uma base para a tomada de decisão (STEINER, 1997, np).

Na época de seu lançamento, em meados da década de 1960, a abordagem teve estrondosa repercussão e atendia ao que o mercado buscava: procedimentos formais e treinamentos (MINTZBERG, 2014). Trata-se de um modelo conceitual, que apresenta uma relação direta e explícita entre planejamento e controle (STEINER, 1997; MINTZBERG, 2014) e prevê um ciclo iterativo sistemicamente. Uma versão repaginada do modelo está na figura 3.

Figura 3: Modelo Steiner de Planejamento Estratégico



Fonte: Steiner, 1969, *apud* Mintzberg, posição 1363, 2014.

Para esta escola, foram aceitas e incorporadas as premissas de *Design*, incluindo alguns pontos a mais, segundo Mintzberg (2014, posição 1458):

1. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas;
2. A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;
3. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

As premissas citadas por Mintzberg se assemelham às propostas por Steiner (1997) na obra *Strategic Planning*, que apresentou originalmente o modelo conceitual utilizado nesta escola. Na obra, Steiner, destaca duas etapas posteriores: a) implementação e revisão, que prescrevem revisão e avaliação anual pela operação; b) Fluxos de Informações e Regras de Decisão e Avaliação, incluindo a influência dos fluxos de informações e a importância de criar parâmetros para a tomada de decisão tanto por executivos quanto operações. A representação gráfica original do modelo encontra-se no Anexo A.

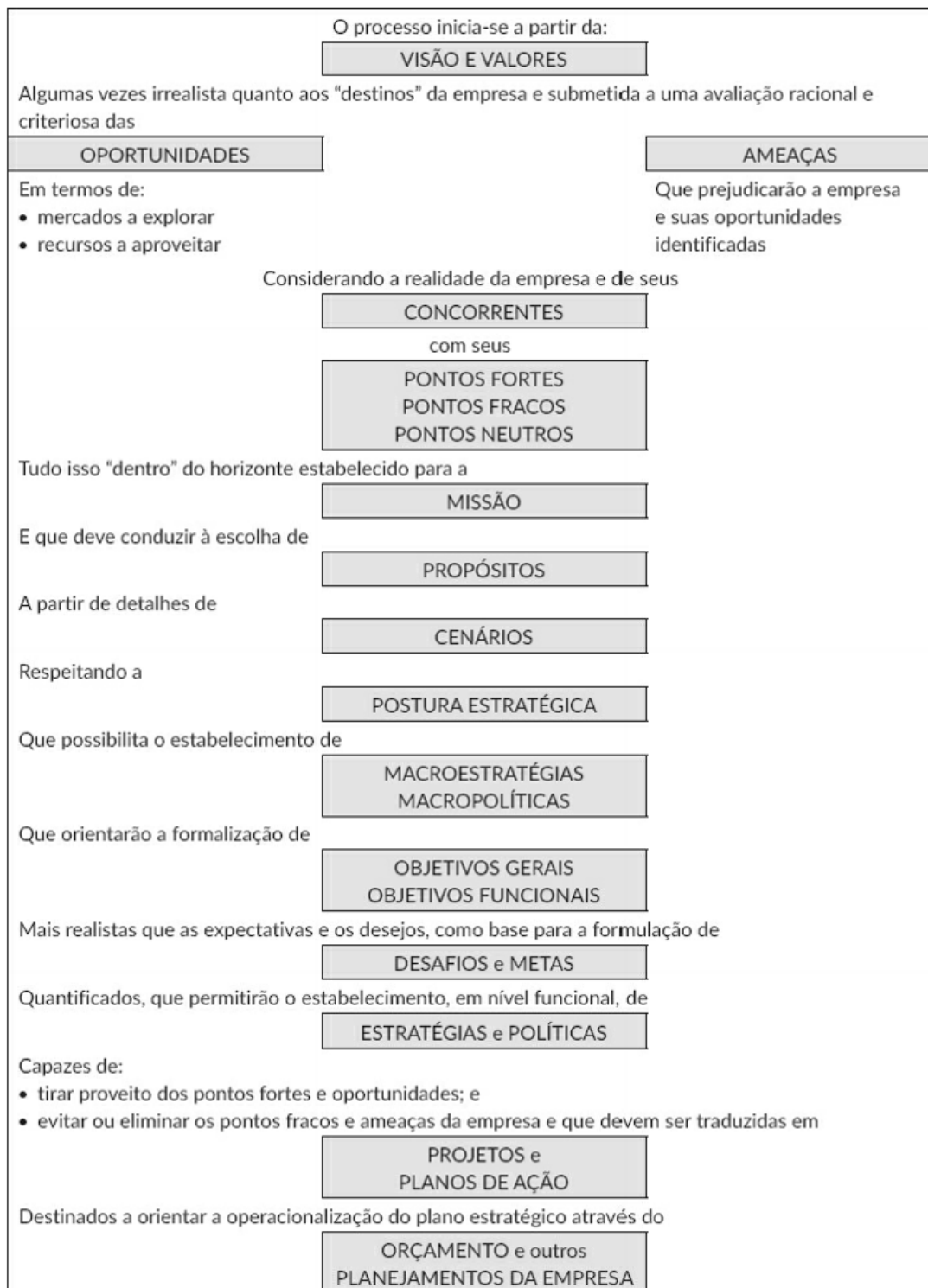
Mesmo após outras tendências de gestão terem adentrado no mercado, o processo proposto continuou sendo aplicado em muitas organizações, essencialmente naquelas com perfil mais burocratizado (MINTZBERG, 2014). Porém, embora tenha alcançado grande adesão, a abordagem passou a ser criticada a partir dos anos 80, quando as organizações perceberam a falta de vantagens tangíveis para seguirem um processo extenuante. Desde então, melhorias vêm sendo incorporadas, tornando-o perenemente aplicável. (MINTZBERG, 2014).

O fato é que se trata de um modelo de planejamento altamente difundido, embora burocratizado. Segundo o autor, processos guiados por essa estrutura devem iniciar as atividades em junho para terem a conclusão em dezembro! (MINTZBERG, 2014).

### *2.1.2.3 Modelo de Oliveira*

Este modelo de planejamento estratégico é nomeado como "Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas", de Oliveira (2018, p. 34) e, embora desenvolvido em tempos atuais, apresenta atividades encadeadas em um extenso documento que consolida as práticas. O autor brasileiro enfatiza que não há modelos únicos e que a empresa deve analisar a sua realidade para a escolha da metodologia de PE, contudo, detalha e interrelaciona cada fase, justificando a sua importância. O modelo, que consta na figura 4, é difundido em suas atividades de consultoria e têm sucesso na sua aplicação (OLIVEIRA, 2018, p. 1183 - 1708).

Figura 4: Processo de Planejamento Estratégico de Oliveira



Fonte: Oliveira, 2018, posição 1667.

Para reforçar, o autor destaca três premissas básicas (OLIVEIRA, 2018):

1. O planejamento estratégico não é um instrumento administrativo para resolver todos os problemas da empresa;
2. O planejamento estratégico da empresa efetivamente é um *planejamento estratégico*;
3. O planejamento estratégico deve ser adequadamente utilizado pela empresa.

Desse modo, apresenta-se mais um estilo de planejar para que as organizações façam a escolha daquele que melhor lhe faz sentido.

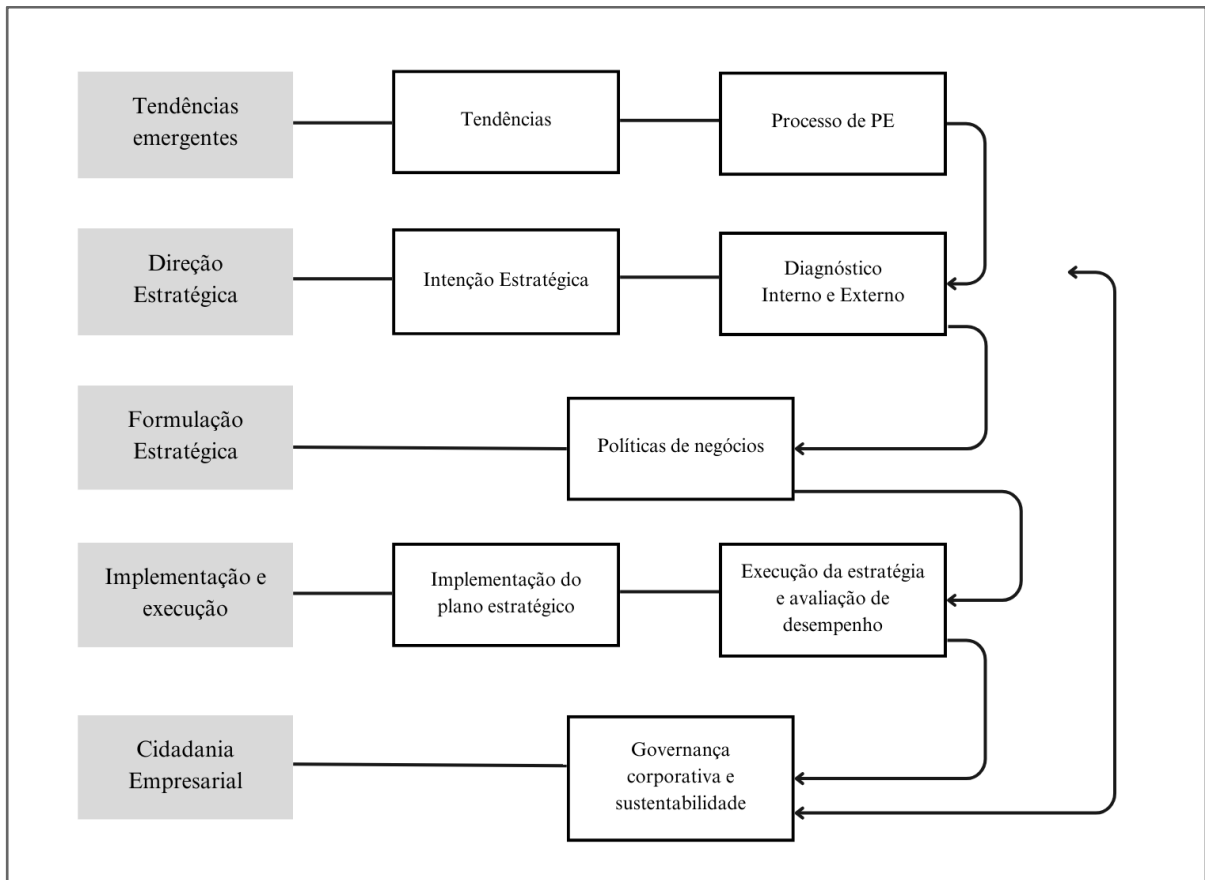
#### *2.1.2.4 Modelo de PE segundo Chiavenato*

Identificado pelo autor por "Modelo geral do processo estratégico", o fluxo apresentado depende de uma mutualidade entre a formulação e a implementação, e depende dos desdobramentos em planos ou programas táticos e operacionais. O modelo, apresentado na figura 5, é influenciado por outros conceitos bem difundidos, o que dá consistência e aplicabilidade, e considera algumas premissas (CHIAVENATO, 2020):

1. Preparação: diante do futuro incerto, ter a preparação para responder a diferentes possibilidades;
2. Comportamento sistêmico: envolve a organização como um todo, exige mais visão holística e menos foco por partes individuais;
3. Foco no futuro: está relacionado ao longo prazo, é uma ponte para o futuro;
4. Criação de valor: deve criar valor para todas as partes interessadas;
5. Participação: é importante que envolva a participação de todos os membros da organização, seja na formulação e na execução;
6. Continuidade: o planejamento estratégico é uma preparação a longo prazo e deve ter continuidade e adaptabilidade;
7. Implementação: o desafio das organizações é colocar em ação o que foi planejado, envolvendo todas as pessoas e processos, com perenidade;
8. Monitoramento: precisa ser avaliado quanto ao desempenho e resultados por meio de indicadores que permitam monitorar e aplicar medidas corretivas.



Figura 5: Modelo geral do processo estratégico de Chiavenato



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2020, p. 51.

O modelo apresentado destaca por estabelecer uma interdependência entre a fase de formulação e implementação, enfatizando o comportamento sistêmico, a visão a longo prazo e adaptabilidade. Tem como diferencial a proposta de monitoramento contínuo e ajustes necessários, sustentando um ciclo virtuoso para a organização.

#### 2.1.2.5 Comparativo entre os modelos de PE

Com base nos quatro modelos prescritivos de planejamento estratégico apresentados, os componentes em comum entre os conceitos dos diferentes autores estão demonstrados no quadro comparativo, evidenciando semelhanças nos fundamentos, conforme o quadro 3.

Quadro 3: Comparativo dos componentes entre os modelos de PE

<b>Códigos</b>	<b>Modelo de Mintzberg (Escola de <i>Design</i>)</b>	<b>Modelo de Steiner (Escola de Planejamento)</b>	<b>Modelo de Chiavenato</b>	<b>Modelo de Oliveira</b>
Missão		X	X	X
Visão			X	X
Valores	X	X	X	X
Diagnóstico interno	X	X	X	X
Diagnóstico externo	X	X	X	X
Tendências e cenários futuros			X	X
Estratégias	X	X	X	X
Objetivos estratégicos		X	X	X
Políticas institucionais		X	X	X
Plano Estratégico			X	
Plano tático		X		
Plano operacional		X		
Implementação da estratégia	X	X	X	
Metas		X	X	X
Planos de ação				X
Avaliação		X	X	X
Governança corporativa			X	

Fonte: a autora, 2024.

A finalidade de apresentar o quadro 3 é representar a recorrência de aplicação dos componentes dos modelos de PE, destacando o que estrutura o planejamento estratégico e quais semelhanças entre as definições empregadas pelos diferentes autores. Para compreensão, apresenta-se os construtos referentes a tais componentes no quadro 4.

Quadro 4: Construtos que compõem os modelos de PE

Códigos	Construtos
Missão	A missão de uma organização é definida como a essência de sua existência, delineando suas responsabilidades e aspirações e especificando o ambiente de atuação. Esse elemento fundamental responde às questões críticas sobre o propósito do negócio, o foco de suas atividades e as necessidades do mercado (CHIAVENATO, 2020; MULLER, 2014; OLIVEIRA, 2018).
Visão	A visão de uma organização representa o futuro que os líderes almejam alcançar, atuando como uma fonte de inspiração e uma diretriz. Este elemento reflete as aspirações da empresa, delineando o que ela pretende ser no futuro. (CHIAVENATO, 2020; MULLER, 2014; OLIVEIRA, 2018).
Valores	Os valores representam um conjunto de princípios, crenças, preferências e questões éticas que fundamentam as atitudes e decisões dentro da empresa. Eles não apenas oferecem suporte para as principais decisões, mas também são explicitados para afirmar a moral e a ética organizacional, motivar ações, orientar comportamentos e definir responsabilidades sociais, influenciando profundamente a cultura corporativa (MULLER, 2014; OLIVEIRA, 2018; MINTZBERG, 2014).
Diagnóstico interno	Refere-se a uma avaliação crítica dos pontos fortes e fracos de uma organização. Este processo é essencial para identificar as qualidades e deficiências que podem afetar a posição competitiva da empresa em relação aos seus produtos ou serviços e segmentos de mercado. Tal diagnóstico não só busca vantagem competitiva, como também é fundamental para que as organizações possam conhecer a si mesmos e, conseqüentemente, desenvolver estratégias eficazes de melhoria e crescimento. (OLIVEIRA, 2018; MINTZBERG, 2014, CHIAVENATO, 2020)
Diagnóstico externo	Este consiste na análise do ambiente externo e das forças competitivas que influenciam a organização. Este processo inclui o mapeamento de oportunidades e ameaças, bem como a elaboração de previsões sobre condições futuras, sendo crucial para a empresa entender sua posição atual e prospectiva em relação a produtos e mercados. A capacidade de prever mudanças no ambiente externo é essencial para o planejamento eficaz, permitindo que a organização se posicione estrategicamente para usufruir de oportunidades ou mitigar ameaças. (OLIVEIRA, 2018; MINTZBERG, 2014, CHIAVENATO, 2020).
Tendências e cenários futuros	A prática de construção de cenários envolve a visualização de estados futuros alternativos para uma organização, através de um processo que avança em etapas, incluindo pesquisas e análises de indicadores. Esses cenários, que narram possíveis desenvolvimentos e suas implicações futuras, são ferramentas vitais para a tomada de decisão. Eles ajudam a prever incertezas e surpresas, descrevendo futuros possíveis, embora não especificamente as estratégias para gerenciá-los. (MINTZBERG, 2014, CHIAVENATO, 2020).
Estratégias	Estratégia é um processo integrado do pensamento futuro e da tomada de decisões, fundamentado em um procedimento formalizado que visa resultados através de uma programação estabelecida. Pode ser delineada como um caminho ou conjunto de ações formuladas para atingir metas e desafios de forma diferenciada e inovadora, levando em consideração o ambiente e seus fatores não controláveis. (MINTZBERG, 2014;

	OLIVEIRA, 2018) Chiavenato (2020) complementa que a estratégia evoluiu de uma prática estática e altamente formalizada para uma abordagem mais ágil e dinâmica, focada em alcançar vantagens futuras a partir da posição atual da organização.
Objetivos estratégicos	O objetivo era concebido primariamente como um artefato numérico utilizado para definir metas específicas (MINTZBERG, 2014), evoluindo para um alvo ou situação específica que se pretende alcançar, com a possibilidade de ser quantificado (OLIVEIRA, 2018). Mais recentemente, Chiavenato (2020) articula que o objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização aspira a atingir, e que estes podem ser formalmente estabelecidos pela gestão, refletindo uma abordagem mais estruturada e deliberada na definição de metas organizacionais.
Políticas institucionais	Guiam e delimitam o escopo para que futuras ações ocorram. Definem as principais abordagens estratégicas, apresentando modelos que apoiam a decisão, sendo uma diretriz administrativa (CHIAVENATO, 2020. OLIVEIRA, 2018)
Plano Estratégico	Abrange ações estratégicas para a organização como um todo, a longo prazo (CHIAVENATO, 2020; MINTZBERG, 2014).
Plano tático	Atinge departamentos ou unidades específicas que compõem a organização, são mais detalhados e ocorrem em médio prazo. (CHIAVENATO, 2020; MINTZBERG, 2014)
Plano operacional	Abrange cada tarefa ou atividade detalhadamente e ocorre a curto prazo. (CHIAVENATO, 2020; MINTZBERG, 2014).
Implementação da estratégia	Mintzberg (2020) realça que a implementação proporciona a liberdade necessária para decompor, elaborar e racionalizar as estratégias, avançando por uma hierarquia progressivamente mais ampla. Oliveira (2018) apresenta a implementação como o conjunto de mudanças realizadas ao longo do tempo nas diferentes áreas da organização, que devem estar alinhadas com o plano estratégico, enfatizando que a implementação e a avaliação devem estar sincronizadas para eficácia. Chiavenato (2020) descreve a implementação do plano estratégico como uma série de etapas preliminares essenciais para a execução da estratégia, ressaltando a importância de ser realizada por pessoas que interagem e negociam entre si para assegurar que as políticas decididas sejam efetivamente aplicadas.
Metas	Não há um consenso para o conceito, Oliveira (2018) apresenta a meta como um passo intermediário entre os objetivos e desafios que são quantificados. Já Mintzberg (2014) ressalta que o consenso comum é de meta ser a quantificação do objetivo.
Planos de ação	É um conjunto de partes, que organizam a ação em prol dos objetivos (Oliveira, 2018).
Avaliação dos planos	Associada ao controle, a avaliação visa analisar resultados para identificar desvios em relação ao que foi planejado, a fim de correção e prevenção (OLIVEIRA, 2018).
Governança corporativa	Refere-se ao conjunto de práticas e relacionamentos entre a empresa e seus acionistas, que têm como objetivo determinar, estabelecer e controlar a direção estratégica e o desempenho da organização. Esse conceito abrange

	não apenas a estratégia da corporação como um todo, incluindo suas operações e gestão de valor, mas também se estende à destinação dos resultados obtidos' (CHIAVENATO, 2020)
--	---

Fonte: a autora, 2024.

Ao apresentar os componentes que são termos-chave nos modelos de PE e seus respectivos construtos, verifica-se semelhanças entre as abordagens dos autores. A opção de contemplar diferentes modelos é fundamentada na afirmação de Steiner (1997, np) "não existe um sistema de planejamento estratégico que toda a organização deva adotar", enfatizando que deve ser projetado conforme os aspectos de cada organização, atendendo àquela realidade, contudo existem as características fundamentais a estarem presentes na elaboração do PE.

## 2.2 REGULAMENTAÇÃO E LEGISLAÇÃO APLICADA ÀS IES

As Instituições de Educação Superior - IES, tem como papel fundamental promover o desenvolvimento intelectual, cultural e profissional dos indivíduos, seja por meio da pesquisa e do pensamento científico, ou pela integração de conhecimentos a serviço dos desafios contemporâneos e do progresso da sociedade (BRASIL, 1996). São classificadas por organização acadêmica e categoria administrativa, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5: Classificação das IES

<b>Classificação das IES conforme LDB</b>	
<b>Categoria administrativa</b>	Pública Federal Estadual Municipal
	Privada Com fins lucrativos Sem fins lucrativos
<b>Organização acadêmica</b>	Universidade
	Centro Universitário
	Faculdade
	Instituto Federal e Centro Federal de Educação Tecnológica

Fonte: autora, 2024.

Regidas por um conjunto abrangente de leis e regulamentos que estabelecem padrões de qualidade, as IES estão sujeitas à supervisão do Estado brasileiro, na representação do Ministério da Educação e de outros órgãos reguladores. Tal arcabouço legal será apresentado a seguir.

### **2.2.1 Breve histórico**

A década de 1980 representou um marcador para os sistemas de educação, que passaram a ser a centralidade das políticas públicas em diferentes nações. A primeira proposta de avaliação da educação superior no país foi lançada em 1983: Programa de Avaliação da Reforma Universitária - Paru, que consistia na realização de um diagnóstico sobre os impactos da legislação vigente, convocando estudantes, docentes, servidores e administradores, por meio de questionários. Dois anos depois, o MEC reposicionou o processo de avaliação como regulatório, sob responsabilidade do então Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior - Geres. Nesta corrente, o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub), de 1993, teve início das atividades atuando com processo de avaliação interno e externo, onde a participação das universidades era voluntária, abrindo um canal de diálogo e relacionamento com a academia e a sociedade (BRASIL, 2009; RISTOFF, 2011).

Ainda fizeram parte deste histórico: a) a implementação do Exame Nacional de Cursos (ENC), que era realizado por estudantes concluintes dos cursos de graduação; b) questionário aos estudantes sobre o ensino e sobre dados socioeconômicos; c) a Análise das Condições de Ensino (ACE); d) Avaliação das Condições de Oferta (ACO); e) a Avaliação Institucional dos Centros Universitários, vigentes pela Lei no 9.131/1995 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei no 9.394/1996 (BRASIL, 2009; RISTOFF, 2011; VERHINE, 2015).

Cabe salientar que neste íterim, dentre os dispositivos legais, a Constituição Federal de 1988 também contemplou a educação, como no Art. 206, instituindo ao ensino "o princípio de garantia de educação de qualidade" (BRASIL, 1988, Art. 206).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, Lei nº 9.394/1996, estabeleceu o arcabouço legal para a organização e funcionamento da educação brasileira, priorizando a avaliação e acreditação como mecanismos de garantia da qualidade educacional (BRASIL, 2009; RISTOFF, 2011), destacando-se os artigos citados no quadro 6:

Quadro 6: Pontos da LDB que regem a Avaliação da Educação Superior

Art.	Texto legal
Art. 9	VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;
Art. 46	A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação.

Fonte: Adaptado de BRASIL, 1996, Art. 9 e 46.

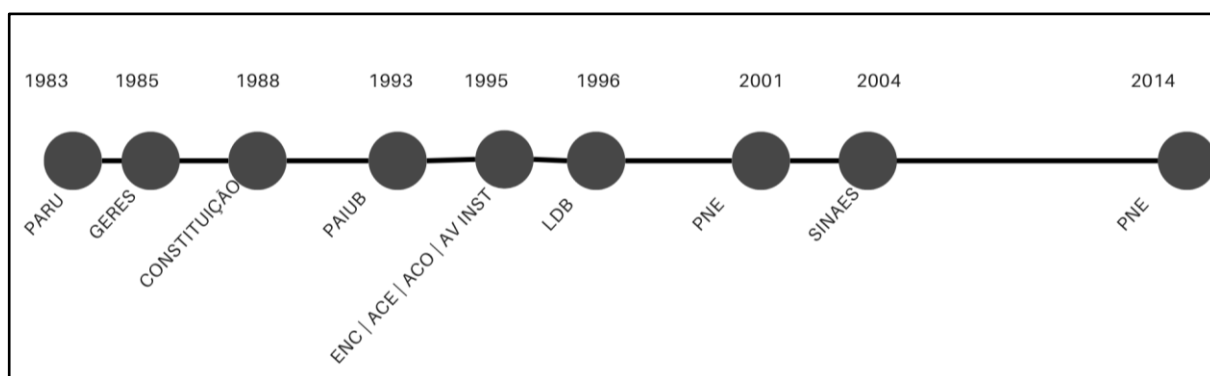
A LDB proveio um benefício indubitável à educação superior:

consolidou, como pilar essencial da educação superior, a necessidade dos processos de avaliação, seja no que condiz à orientação das diretrizes políticas visando à melhoria do ensino – avaliar com vistas à qualidade, seja quanto à definição de ações de acreditação do sistema de ensino superior por parte de órgãos competentes – avaliar para supervisão e controle estatal (Brasil, 2009, p. 37).

Neste sentido, acrescenta-se a Lei nº 9.448, de 14 de março de 1997, que transforma o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - Inep em autarquia federal, "estabelecendo em seu art. 1º, inciso I, que o Inep será o órgão responsável por 'organizar e manter o sistema de informações e estatísticas educacionais'" (BRASIL, 2009, p. 79).

O Plano Nacional da Educação - PNE foi instituído pela Lei 10.172/2001 e abarcou vinte e oito metas no período de dez anos. Nesta primeira edição, o plano previa a institucionalização de um sistema de avaliação interna e externa, atuando como base dos processos de credenciamento e reconhecimento, e fundamentalmente promovendo melhoria da qualidade do ensino, pesquisa, extensão e gestão acadêmica, pelas metas nº 6, 7 e 9. (BRASIL, 2009; RISTOFF, 2011), o que deu origem ao SINAES. O PNE foi renovado pela Lei 13.005/2014, até 2024 e atualmente é composto por vinte metas (BRASIL, 2014). Todos estes passos são apresentados na figura 6.

Figura 6: Linha do tempo Antecessores do SINAES



Fonte: A autora, 2024.

O histórico apresentado culmina no lançamento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior em 2004.

### 2.2.2 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES é um mecanismo legal que integra os instrumentos de avaliação da educação superior no Brasil, instituído pela Lei 10.861 de 14 de abril de 2004 (RIBEIRO, 2015; RISTOFF, 2011), e tem como objetivo: "Art. 1º [...] assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996" (BRASIL, 2004, Art. 1).

Instituído no ano de 2004, foi concebido para a integração de aspectos quantitativos e qualitativos, contemplando objetivos, metodologias e práticas, envolvendo participantes da comunidade acadêmica e instâncias governamentais (BRASIL, 2009). Salvas as particularidades dos níveis de autoridade e responsabilidades de cada grupo envolvido, o sistema de avaliação foi criado como uma iniciativa coletiva visando fornecer informações críticas para decisões políticas, pedagógicas e administrativas, contribuindo com melhorias institucionais, autorregulação, emancipação, aumento da qualidade da educação e efetivação de outras funções públicas (BRASIL, 2009).

É propósito do SINAES a “integração das dimensões internas e externas, particular e global, somativo e formativo, quantitativo e qualitativo e os diversos objetos e objetivos da avaliação” (BRASIL, 2009, p. 92). Segundo Ristoff (2011), o SINAES se efetiva como um sistema por englobar: os instrumentos de avaliação entre si; as avaliações aos instrumentos de informação; a avaliação à regulação; e por propiciar a inter-relação entre avaliação, objetivos e políticas para a educação superior.

Envolve três dimensões: avaliação institucional; avaliação de cursos; e avaliação do estudante (RISTOFF, 2011), com detalhes apresentados no quadro 7.

Quadro 7: Texto legal das avaliações nas três dimensões

	Texto Lei 10.861/04	Instrumentos de coleta
Avaliação institucional	Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades,	Para a avaliação das instituições, serão utilizados procedimentos e instrumentos diversificados, entre os quais a autoavaliação e a avaliação externa in loco, presencial ou



	cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais.	virtual.
<b>Avaliação de cursos</b>	Art. 4º A avaliação dos cursos de graduação tem por objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.	A avaliação dos cursos de graduação fará uso de procedimentos e instrumentos diversificados, entre os quais, obrigatoriamente, a avaliação externa por comissões de especialistas das respectivas áreas do conhecimento.
<b>Avaliação de estudantes</b>	Art. 5º A avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação será realizada mediante aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE.	O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades [...] e suas competências [...].

Fonte: adaptado de (BRASIL, 2004; BRASIL, 2009; RISTOFF, 2011)

Segundo o INEP (BRASIL, 2009, p. 102), a avaliação institucional “é o instrumento central, organizador da coerência do conjunto”. O processo de avaliação está vinculado à regulação e autorregulação, possibilitando a autorização, o credenciamento e reconhecimento de cada instituição, além de executar os atos autorregulatórios, seguindo um roteiro padronizado pelos órgãos competentes. São instrumentos da dimensão institucional (BRASIL, 2004, BRASIL, 2009; RISTOFF, 2011):

a) autoavaliação: que ocorre sob responsabilidade da Comissão Própria de Avaliação - CPA, envolvendo professores, estudantes, funcionários e membros da comunidade externa; por meio do preenchimento de questionário online, disponibilizado via sistema;

b) avaliação externa: realizada por avaliadores externos com objetivo de analisar o contexto pertinente, sob responsabilidade do CONAES.

A avaliação institucional deve considerar as seguintes dimensões (BRASIL, 2004, art. 3)º:

- I. a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- II. a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
- III. a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

- IV. a comunicação com a sociedade;
- V. as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- VI. organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- VII. infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- VIII. planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;
- IX. políticas de atendimento aos estudantes;
- X. sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

A avaliação de cursos é instrumento que resulta nas chancelas de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos, para que possam ser ofertados regularmente e abrange faculdades, centros universitários e universidades; públicas ou privadas; ofertantes da modalidade presencial ou a distância. Dentre as diversas ferramentas que compõem o processo, estão o Processo Pedagógico de Curso - PPC e o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. O PPC fundamentalmente analisa a organização didático-pedagógica, o corpo docente e a infraestrutura (BRASIL, 2017).

A avaliação de alunos é a última dimensão e se dá por intermédio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, com objetivo de, conforme o site do INEP: avaliar o desempenho dos estudantes que concluem os cursos de graduação, considerando o domínio dos conteúdos estabelecidos pelas diretrizes curriculares, o desenvolvimento das competências e habilidades essenciais para aprofundar a formação geral e profissional, bem como o grau de atualização dos alunos em relação aos contextos nacional e global. A aplicação do exame é acompanhada do preenchimento de um questionário com dados socioeconômicos, relevantes para a interpretação dos resultados (BRASIL, 2004).

#### *2.2.2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI*

O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI é um instrumento de avaliação que subsidia etapas do processo de avaliação institucional e de cursos, assim como contribui com a implementação de ações estratégicas a longo prazo nas IES (SANT'ANA, 2017).

Na perspectiva legal, o dispositivo foi instituído por intervenção do Parecer CES/CNE no 1.070/1999 que, para atender o processo de autorização e reconhecimento de cursos previsto pela LDB/1996, determinou o PDI como um dos documentos obrigatórios (SANT'ANA, 2017). A posteriori, passou a ser dimensão impreterível das avaliações institucionais, conforme lei que criou o SINAES (BRASIL, 2004, Art. 16; SEGENREICH, 2005).

Segundo o Decreto 5.773/2006, que "dispõe 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" (BRASIL 2006, ART. 16) o PDI é um documento com vigência de cinco anos, por padrão, e deve contemplar os elementos constantes no quadro 8 (BRASIL 2006, Art. 16):

Quadro 8: Elementos para constar no PDI

Elementos	
I.	missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
II.	projeto pedagógico da instituição;
III.	cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;
IV.	organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;
V.	perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;
VI.	organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos alunos;
VII.	infraestrutura física e instalações acadêmicas, especificando:

	<p>A. com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão, identificado sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico administrativo e serviços oferecidos;</p> <p>B. com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; e</p> <p>C. plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS;</p>
VIII.	oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;
IX.	oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e
X.	demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

Fonte: Decreto 5.773/2006, Art. 16.

O Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IES é preenchido periodicamente, a cada cinco anos, e submetido ao MEC via sistema, conforme normativa vigente. É pressuposto básico construir o PDI de forma livre, desde que explicitado o processo de elaboração, uma vez que não há modelo mandatório para o preenchimento (FALQUETO, 2019). O PDI acumula o papel de “fator estruturante de uma gestão estratégica, com explicitação de indicadores de acompanhamento, e de base de um processo de avaliação sistemático” (MONTICELLI, 2021, p. 12).

O PDI deve apresentar elementos de caráter estratégico, conforme estabelece o Decreto nº 5.773/2006, conectando com o processo de planejamento estratégico e podendo assumir uma dinâmica multifacetada, com um papel não somente legal, mas também como planejamento estratégico, fundamental para a gestão e governança das IES (SANT'ANNA, 2017; SEGENREICH, 2005; MONTICELLI, 2021).

Costa (2022), ressalta que o PDI pode facilitar a definição de diretrizes e a otimização de recursos, contribuindo para uma gestão mais eficiente e a diminuição de incertezas nos processos decisórios. Embora não haja um modelo estruturante padronizado para a formulação do PDI, ele deve integrar os eixos temáticos essenciais e servir como um documento de

planejamento estratégico formalizado para um período de cinco anos, orientando as ações futuras da instituição, conforme a legislação vigente (FALQUETO, 2019; SEGENREICH, 2005).

Cita-se o Projeto ForPDI, que envolveu pesquisadores de diferentes universidades do Brasil por intermédio da Andifes - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – que resultou em um livro guia para elaboração de PDI com o intuito de recomendar uma estrutura de planejamento para as IES, usando ferramentas bem difundidas no mercado corporativo, estruturadas metodologicamente e adaptadas para a realidade da educação superior. A publicação coloca o PDI como fundamental para a melhoria contínua e para o atendimento aos princípios de eficiência e transparência na gestão pública (SANT'ANNA, 2017).

#### *2.2.2.2 Censo da Educação Superior - Censup*

O Censo da Educação Superior - Censup, assim nomeado nos dias atuais, tem um longo histórico percorrido. Conforme o site do Inep denomina, "é o instrumento de pesquisa mais completo do Brasil sobre as instituições de educação superior que ofertam cursos de graduação e sequenciais de formação específica, bem como sobre seus alunos e docentes". (CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, HOME). A primeira publicação brasileira de um documento estatístico voltado para a educação superior ocorreu em 1916, contudo, foi em 1997 que a Portaria nº 125 nomeia à época: Censo do Ensino Superior. Desde os anos 2000 o processo é automatizado via sistema eletrônico, e identificado como Censo da Educação Superior.

O conjunto de dados anualmente coletados pelo Censo da Educação Superior é disponibilizado a avaliadores, instituições de ensino, membros da sociedade civil e órgãos governamentais, possibilitando a realização de avaliações mais abrangentes, confiáveis e fundamentadas, e assim se integra organicamente aos instrumentos de avaliações do SINAES (RISTOFF e GIOLO, 2006). Consequentemente, esses dados podem orientar de maneira mais eficaz as IES na formulação de suas políticas acadêmicas, auxiliar a sociedade em suas decisões e capacitar o governo na definição de políticas públicas para o setor educacional (RISTOFF, 2011). Neste contexto, é declarado no site do Inep como objetivo do Censup:

O objetivo da coleta é oferecer informações estatísticas confiáveis, que permitam conhecer e acompanhar o sistema brasileiro de educação superior; subsidiar o Ministério da Educação com informações estatísticas para as atividades de

acompanhamento e avaliação, programas de expansão e de melhoria da qualidade desse nível de ensino, entre outros; disponibilizar dados para o cálculo de indicadores que fundamentem a formulação e a implementação de políticas públicas; e contribuir para o trabalho dos gestores das instituições e demais gestores de governo, de instituições de âmbito público ou privado, pesquisadores, especialistas e estudantes do Brasil e de outros países, bem como de organismos internacionais. (CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, HOME).

Quanto ao processo de preenchimento do Censup, é disponibilizado anualmente um conjunto de manuais referentes a cada uma das dimensões (IES, curso, docente, aluno, usuário e orientações gerais) com definições relativas às variáveis a coletar. Como praxe, as IES têm o prazo de preenchimento dentro do primeiro semestre os dados e informações relativos ao exercício anterior, e as análises são apuradas pelo INEP no segundo semestre, disponibilizando bases abertas de microdados e materiais sintéticos sobre os resultados (BRASIL, 2023; BRASIL, 2024).

A informatização e integração de diferentes bases de dados permite avanços na automatização e distribuição dos dados, dando agilidade aos processos, a exemplo das bases do Censo da Educação Superior e do Cadastro Nacional dos Docentes, que juntas fornecem dados para o Banco de Avaliadores do Sistema (RISTOFF, 2011).

A missão de coletar e disseminar dados atribuída ao Inep desde 1997 vem sendo aprimorada, evidenciado pela gama de materiais produzidos e disponibilizados anualmente, encarregados de difundir os resultados do Censup (BRASIL, 2024). Tais recursos estão apresentados no quadro 9.

Quadro 9: Materiais para Disseminação de Resultados

<b>Material</b>	<b>Conteúdo</b>
Indicadores de fluxo da educação superior	Em suma, dados em planilhas que apresentam a trajetória cronológica dos estudantes quando ingressam em um curso de graduação até a sua saída, seja por meio da conclusão ou da desistência do curso. Qualificam oferta, demanda e eficiência. Há também um guia com metodologia de cálculo.
Indicadores e percentual de docentes com pós-graduação	Respondem à meta do PNE, planilhas que contribuem para analisar a titulação dos docentes da graduação. São três indicadores calculados anualmente: Pós-graduação stricto sensu Total; Pós-graduação stricto sensu Mestrado; e Pós-graduação stricto sensu Doutorado.
Microdados   Censo da Educação Superior	Planilhas com os microdados combinados pelas dimensões de IES, Curso, Docente e Aluno, mais o dicionário de dados. Pode ser usado para uma análise comparativa e para a própria instituição. Neste formato, podem alimentar sistemas de <i>Business Intelligence</i> .
Notas Estatísticas   Censo da Educação Superior	Publicação com objetivo de apresentar, sinteticamente, os principais resultados extraídos do Censo da Educação Superior. destacam-se algumas tendências verificadas ao longo dos últimos dez anos, ilustradas em gráficos

	e tabelas.
Sinopse Estatística da Educação Superior	Planilha com a consolidação dos dados coletados pelo sistema CENSUP junto às Instituições de Ensino Superior. O documento é composto por um conjunto de tabelas organizadas por assunto e tema. As tabelas trazem uma organização bidimensional com enfoque nos temas relacionados às características das instituições, cursos, alunos e docentes (organização acadêmica, categoria administrativa, grau acadêmico, modalidade de ensino, faixa etária, cor/raça, sexo, entre outras).
Tabelas de divulgação   Censo da Educação Superior	Tabelas em planilha eletrônica com dados e gráficos referente às dimensões: IES, Curso, Docente e Aluno organizados por abas.
Resumo técnico do Censo da Educação Superior	Com base na análise descritiva dos dados, o material objetiva dar publicidade aos principais resultados do Censo da Educação Superior. O documento está organizado nas seguintes seções: “instituições de educação superior”, “cursos de graduação”, “ingressantes, matrículas e concluintes”, “indicadores de trajetória da educação superior”, “funções docentes”, “perfil de alunos e docentes” e “acessibilidade”. Além de acessibilidade, novos temas e recortes são incluídos no interior das seções, como diversidade e um maior detalhamento da categoria administrativa.
Apresentação da Coletiva de Imprensa	Apresentação eletrônica com o conteúdo apresentado na transmissão da coletiva de imprensa.
Transmissão da Coletiva de Imprensa	Evento online transmitido via Youtube, com disponibilidade de assistir à gravação no canal INEP.

Fonte: a autora, 2024.

Em linhas gerais, o propósito de cada material envolve ser fonte de consulta para dirigentes de instituições de ensino, gestores de políticas educacionais, órgãos governamentais, pesquisadores e demais interessados na educação brasileira, sobretudo a educação superior, de modo a subsidiar análises, pesquisas, planejamentos e processos de tomada de decisão (BRASIL, 2024).

### 2.2.2.3 Indicadores de qualidade da educação superior

Os indicadores de qualidade da educação superior são instrumentos que compõem a avaliação e estão diretamente relacionados ao ciclo avaliativo do Enade (BRASIL, 2024). Segundo o site do INEP, são indicadores:

- a) Conceito Enade: indicador com objetivo de avaliar os cursos por meio do desempenho dos estudantes, atribuído a cada curso de graduação. Expressa medida relativa do desempenho médio dos estudantes de um curso em relação ao desempenho médio da área de avaliação a qual ele pertence;

- b) Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD): busca mensurar o valor agregado pelo curso ao desenvolvimento dos estudantes concluintes, considerando seus desempenhos no Enade e no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), como medida aproximação das suas características de desenvolvimento ao ingressarem no curso de graduação avaliado;
- c) Conceito Preliminar de Curso: avalia os cursos de graduação. Seu cálculo e sua divulgação ocorrem no ano seguinte ao da realização do Enade, com base na avaliação de desempenho de estudantes, no valor agregado pelo processo formativo e em insumos referentes às condições de oferta – corpo docente, infraestrutura e recursos didático-pedagógicos;
- d) Índice Geral de Cursos (IGC): avalia as instituições de educação superior. Seu cálculo é realizado anualmente e leva em conta os seguintes aspectos:
  - i) média dos CPCs do último triênio, relativos aos cursos avaliados da instituição, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados;
  - ii) média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu atribuídos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes, conforme os dados oficiais da CAPES;
  - iii) distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação stricto sensu, excluindo as informações do item II para as instituições que não oferecerem pós-graduação stricto sensu.

O IGC baseia-se no CPC dos cursos avaliados no ano do cálculo e nos dois anos anteriores, portanto sua divulgação refere-se sempre a um triênio, compreendendo todas as áreas avaliadas previstas no ciclo avaliativo do Enade.

Os indicadores são resultantes do processo de avaliação, envolvendo múltiplos elementos, "contribuindo com interesse do SINAES de servir como um processo sistemático de identificação de mérito de valor" (RISTOFF, 2011).



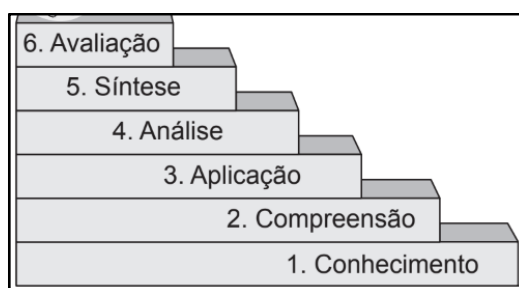
### 3 METODOLOGIA

O método utilizado é o caminho do conhecimento científico a percorrer e, ao observar-se a aplicação científica concreta, de forma evidente se relevam atividades de caráter operacional técnico Segundo Severino (2007).

#### 3.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS - TAXONOMIA DE BLOOM

Para a formulação dos objetivos da presente pesquisa, adotou-se a Taxonomia de Bloom, com o intuito de entregar rigor científico. Trata-se de um modelo utilizado para categorizar níveis de abstração e complexidade do conhecimento, que variam desde o reconhecimento e compreensão até a análise, aplicação, síntese e avaliação, com o propósito de padronizar a linguagem e determinar congruências (FERRAZ, 2010). Com base em Ferraz, (2010) e nos objetos deste trabalho, segue a categorização apresentada na figura 7.

Figura 7: Categorias da Taxonomia de Bloom



Fonte: Ferraz, 2010

- Análise
  - O objetivo geral "analisar o processo de Planejamento Estratégico nas Instituições de Educação Superior à luz do SINAES" demanda identificar as partes pesquisadas e suas relações, compreendendo o conteúdo e a estrutura dos objetos pesquisados com profundidade, podendo gerar contribuições relevantes para o sistema de educação superior.
  - Os objetivos específicos "examinar a estrutura de planejamento estratégico das IES"; "analisar a relação entre PE e PDI"; e "identificar as influências dos dados provenientes do SINAES no processo de PE", requerem habilidade de análise

crítica para desagregar os componentes de planejamento estratégico e práticas acerca da legislação vigente, avaliando suas partes e inter-relações.

- Conhecimento
  - O objetivo "reconhecer os desafios e oportunidades do processo de Planejamento Estratégico" enfoca a capacidade de reconhecer informações previamente aprendidas sem necessariamente compreender seu significado, sendo aplicável ao estágio inicial de contato com a realidade de cada IES. Embora o "reconhecimento" esteja no nível mais básico da taxonomia, ele é essencial como fundação para habilidades cognitivas mais complexas.

Sob influência da taxonomia, os objetivos desta dissertação foram cuidadosamente elaborados espelhando os diferentes níveis cognitivos que facilitam uma investigação aprofundada.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, caracterizada pelo seu potencial interpretativo e exploratório, que visa compreender fenômenos em seu contexto natural, focando em processos dinâmicos e significados que não são facilmente quantificados. Tal abordagem permite uma coleta de dados flexível e adaptativa, emergindo teorias e compreensões a partir da observação de fenômenos, assim como das interações humanas dentro de determinados ambientes (CRESWELL, 2014; GIBBS, 2009). Este enfoque é particularmente pertinente quando se investiga a complexidade dos processos de Planejamento Estratégico em Instituições de Educação Superior, onde variáveis legais, institucionais e humanas interagem e se relacionam.

O método indutivo é central nesta pesquisa pois permite a construção de teorias a partir das observações dos dados coletados, sem a proposição de hipóteses (BERNI, 2012), remetendo à condução positivista (YIN, 2017). Estes métodos são particularmente úteis para entender como as teorias existentes se aplicam ou precisam ser adaptadas ao contexto específico das IES brasileiras. Através da indução, a pesquisa se beneficia da capacidade de adaptar e integrar novos conceitos e estratégias emergentes, que são fundamentais para abordar os desafios contemporâneos do Planejamento Estratégico no ensino superior.

Quanto ao objetivo, apresenta-se como descritiva, pois apresenta as características de determinado fenômeno, estabelecendo relação entre as variáveis, com levantamento de dados por técnicas padronizadas (SILVA, 2010).

### 3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.3.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica constituiu a base para a fundamentação teórica do estudo. Foi realizada uma revisão da literatura buscando o histórico do Planejamento Estratégico compreendendo as influências dos conceitos basilares. Esta revisão permitiu não apenas contextualizar teoricamente a pesquisa, mas também identificar lacunas na literatura existente que o presente estudo visa abordar (SEVERINO, 2007). Nesse sentido, a literatura selecionada com autores de referência nos temas abrangeu tanto as teorias clássicas quanto as contemporâneas de Planejamento Estratégico, proporcionando um panorama de evoluções ao longo do tempo. Para complementar, foi realizada uma busca na base científica *Scielo*:

a) Assuntos ("*strategic planning*") AND (*management in Higher Education*): resultaram em 39 publicações. Após a seleção por leitura de resumos, restaram 4 artigos para compor referencial;

b) Assunto "SINAES": resultou em 78 artigos, sendo selecionados 6 artigos por leitura dos resumos, aderentes à pesquisa. No desenvolvimento do presente trabalho, mais 4 artigos foram incluídos intencionalmente, por apresentarem conceitos relevantes à elaboração do referencial teórico.

#### 3.3.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental é a fonte de todos os documentos relevantes à pesquisa, sem tratamento analítico, sendo insumo para o desenvolvimento da pesquisa (SEVERINO, 2007), podendo ser realizada em documentos internos, tais como registros, anais, regulamentos, relatórios, dados e passam por uma análise imparcial, servindo como uma fonte rica e estável de dados com baixo custo e sem contato direto com os sujeitos de pesquisa (SILVA, 2010). Realizou-se em duas frentes principais:

- **Legislação:** foram examinadas as normativas e legislações nacionais pertinentes às IES, incluindo as diretrizes do SINAES e as regulamentações que orientam a elaboração e a execução dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), ajudando a compreender o quadro regulatório dentro do qual as IES operam, assim como as exigências legais que influenciam seus processos de planejamento;
- **Documentos Institucionais:** realizada uma análise detalhada dos documentos abertos relativos ao Planejamento Estratégico e/ou dos PDIs, bem como as plataformas de dados abertas das instituições estudadas. Embora tenha sido checado com instituições pesquisadas, todos os documentos utilizados na presente pesquisa estavam alocados no site de cada uma das universidades, conferindo transparência à comunidade acadêmica e interessados. Esta análise incluiu a leitura criteriosa de todos os documentos disponíveis publicamente, consulta dos indicadores, do progresso de resultados e identificação de possíveis desatualizações, o que permitiu uma avaliação profunda das estratégias registradas, objetivos estabelecidos, mecanismos de implementação e monitoramento, e os resultados relatados. A investigação documental forneceu *insights* importantes sobre como as teorias e práticas de Planejamento Estratégico são aplicadas nas IES, facilitando a identificação de padrões, práticas exemplares e áreas de desafios.

### 3.3.3 Estudo de caso

O estudo de caso se caracteriza como "procedimento de estudar o fenômeno em seu contexto real" (YIN, 2017, p. 15). Neste trabalho, foi realizado um estudo multicaso, que segundo Creswell (2014), limita-se a quatro ou cinco casos para manter o foco e a profundidade, e a generalização dos resultados requer uma justificativa cuidadosa devido à natureza da amostragem intencional. Esta pesquisa multicaso visa comparar e proporcionar uma compreensão mais aprofundada, tratando de cinco IES, as quais foram enquadradas nos critérios:

- Tipo de organização acadêmica: universidades;
- Categoria administrativa: públicas federais;
- Diversidade das regiões geográficas do Brasil: cada universidade sediada em uma região diferente (norte, nordeste, centro-oeste, sudeste e sul).

Utiliza-se coleta de dados que pode incluir documentos, observações e outros artefatos (CRESWELL, 2014). Cada caso é analisado individualmente para entender aspectos específicos e o contexto geral do Planejamento Estratégico. Após, uma análise conjunta para identificar temas comuns e questões-chave que transcenderam os casos individuais. Este método não busca generalizações amplas, mas sim compreensões detalhadas e contextuais, justificadas pela escolha intencional e limitada de casos. Foi intuito assegurar a adesão das pessoas responsáveis pelo processo de PE em cada uma das IES na etapa de pesquisa primária, foi realizado contato, primeiramente por telefone, seguindo de formalização por e-mail, com acompanhamento e suporte via aplicativo whatsapp, pois era vital para a pesquisa ter cinco representantes respondentes. Foram participantes: um pro-reitor de Planejamento; um diretor do Departamento de Planejamento; dois coordenadores do Departamento/Divisão de Planejamento e um técnico administrativo que substituiu a secretária de Planejamento.

### **3.3.4 Pesquisa de Campo**

Segundo Severino (2007 p. 123), a pesquisa de campo consiste em abordar o objeto no seu meio ambiente natural, sem intervenções, e "abrange desde os levantamentos (*surveys*) que são mais descritivos, até os estudos mais analíticos". No contexto deste estudo, encaixa-se a pesquisa documental aprofundada realizada e a técnica de aplicação dos questionários com perguntas objetivas e dissertativas.

A estrutura do questionário foi elaborada com base em Veira (2009), que dedica uma obra roteirizada ao uso da técnica, desde o planejamento até a escolha de respondentes. Ainda sobre a aplicação de questionário, a escolha dos respondentes foi intencional, por meio de convite direto, em contato com gestores das divisões de planejamento de cada universidade. Mais detalhadamente, o questionário aplicado envolveu vinte e quatro questões, distribuídas em três blocos: caracterização do respondente; planejamento estratégico; SINAES, podendo ser consultado na seção Apêndice A deste trabalho.

### **3.3.5 Procedimentos para análise de dados**

A seguir, os dois procedimentos utilizados para a análise dos dados coletados na pesquisa.

a) Triangulação de dados: envolve o uso de múltiplas fontes de dados para estudar um fenômeno a partir de diferentes momentos e perspectivas. Essa abordagem é crucial para comparar os resultados obtidos por cada técnica de coleta, identificando assim as divergências e convergências entre eles (VERGARA, 2012). Com intuito de fortalecer a confiabilidade dos dados, esta pesquisa utiliza:

- Pesquisa secundária via análise dos documentos referentes ao Planejamento Estratégico; PDIs; Manuais; peças de comunicação; painéis com dados e indicadores; assim como documentos referentes à legislação correlata;
- Pesquisa primária via questionário;
- Revisão de literatura pertinente.

Aplicou-se a triangulação de dados, ratificando a consistência das informações e a robustez das conclusões derivadas da pesquisa (CRESWELL, 2014; YIN, 2017). Para a triangulação dos dados, foi realizada a análise de conteúdo, descrita a seguir.

b) Análise de conteúdo: foca no tratamento e análise onde os dados textuais são codificados e categorizados para identificar temas emergentes, padrões e discrepâncias entre os casos. (SEVERINO, 2007, VERGARA 2012; GIBBS, 2009). Inclui-se a análise comparativa dos casos, permitindo uma compreensão mais profunda das diferentes abordagens (GIBBS, 2009) como no contexto de Planejamento Estratégico das diferentes instituições, que podem influenciar tanto a implementação quanto os resultados dos processos. Especificamente neste trabalho, usou-se como codificação os conceitos; os componentes dos modelos de PE que foram conceituados no quadro 4; as respostas dos questionários. A análise comparativa se deu estabelecendo relações entre bibliografia, documentos e respostas do questionário por meio da ferramenta Atlas.ti v. 24.1.0, um QDA (software para análise qualitativa de dados), utilizado para otimizar o processo analítico. Dentro do QDA, os documentos foram carregados e as leituras foram acompanhadas de codificação e classificação, a fim de gerar relacionamento pelo software na etapa automatizada, conforme os gráficos apresentados na sessão de resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E DISCUSSÕES

A abordagem multicaso permite uma comparação rica entre essas instituições, destacando tanto as práticas comuns quanto as divergentes em termos do planejamento estratégico, sua implementação, monitoramento e avaliação. Assim, este capítulo procura estabelecer uma base para a compreensão das nuances e complexidades envolvidas no PE nas IES, proporcionando entendimento de como cada universidade interpreta e aplica os princípios de planejamento estratégico em seu contexto específico.

São objetos de pesquisa neste estudo multicaso cinco universidades públicas federais brasileiras, autarquias do Ministério da Educação, presentes nas cinco diferentes regiões do Brasil:

- a) Universidade Federal do Amazonas - Região Norte
- b) Universidade Federal do Ceará - Região Nordeste
- c) Universidade Federal de Jataí - Região Centro-Oeste
- d) Universidade Federal de Santa Catarina - Região Sul
- e) Universidade Federal de Uberlândia - Região Sudeste

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS IES

Com o propósito de demonstrar as informações das IES pesquisadas, sucede-se com a apresentação de cada uma das universidades selecionadas como estudo de caso, proporcionando uma compreensão do contexto em que estão inseridas. Todas as instituições constituem-se como autarquias do Ministério da Educação.

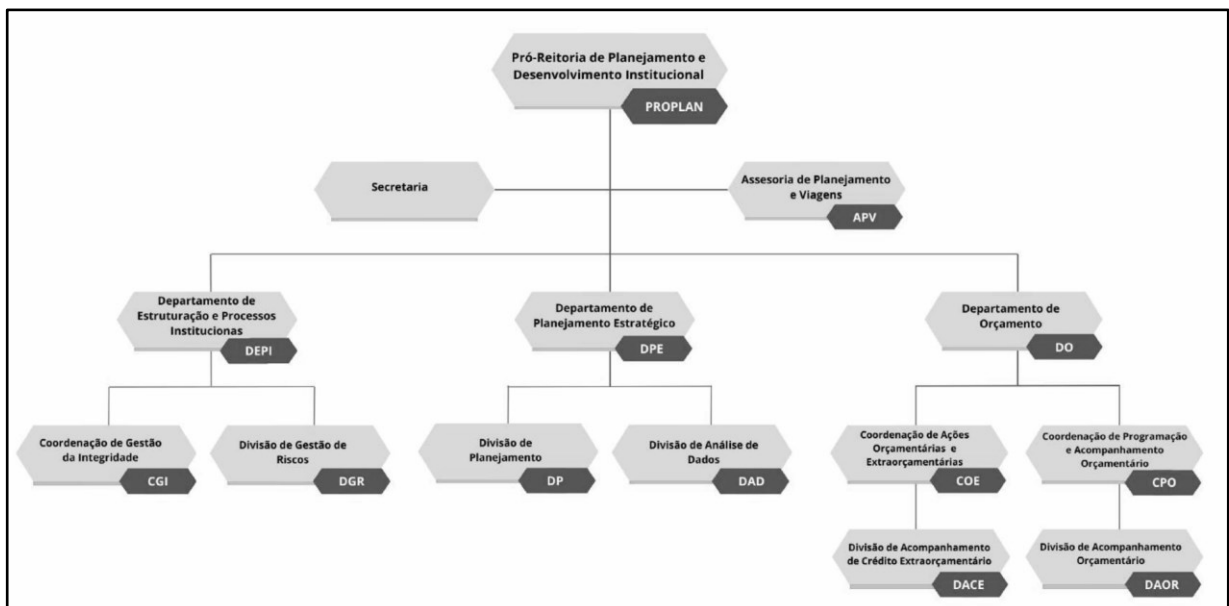
#### 4.1.1 Universidade Federal do Amazonas (UFAM) - Região Norte

O Amazonas foi o primeiro estado a implantar uma universidade no Brasil, sediando a Escola Universitária Livre de Manaus desde 1909. Foi em 1962 que a Universidade do Amazonas tornou-se sucessora, instituída pela Lei Federal no 4.069-A, passando a ser denominada como Universidade Federal do Amazonas (UFAM) a partir de 2002. A instituição dispõe de campi em Manaus, Benjamin Constant, Coari, Humaitá, Itacoatiara e Parintins, com

vinte e três unidades acadêmicas (UFAM 2022) e tem atribuída nota 3,22 e faixa 4 no MEC, conforme divulgação do IGC em abril/2024 (INEP, 2024).

Em sua estrutura institucional, está a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, responsável pela administração das atividades de planejamento estratégico e tático, gestão orçamentária, gestão de riscos e integridade, além do e assessoramento ao comitê de governança. Ela coordena o monitoramento, a avaliação e a produção de estatísticas essenciais para o desenvolvimento institucional alinhado aos objetivos e metas da universidade e apresenta a estrutura organizacional conforme figura 8.

Figura 8: Organograma PROPLAN UFAM



Fonte: PROPLAN, 2024

O Departamento de Planejamento Estratégico - DPE é composto pelas divisões de Planejamento e de Análise de Dados, que tem como incumbência as atividades relacionadas ao PE e ao PDI, aos dados e painéis estratégicos da instituição.

As diretrizes estratégicas da UFAM estão demonstradas no quadro 10.

Quadro 10: Diretrizes Estratégicas da UFAM

Diretriz	Descrição
<b>Missão institucional</b>	“Produzir e difundir saberes, com excelência acadêmica, nas diversas áreas do conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento da Amazônia”.



<b>Visão</b>  Curto prazo: 3 anos Médio prazo: 6 anos Longo prazo: 10 anos	<b>Curto prazo:</b> “Ser referência entre as universidades brasileiras pela excelência alcançada no ensino público, na produção científica e na contribuição para o desenvolvimento social”. <b>Médio prazo:</b> “Ser reconhecida como referência em Governança Universitária, no cumprimento dos seus compromissos estratégicos e na observância de seus valores”. <b>Longo prazo:</b> “Ser reconhecida pela excelência do ensino, pesquisa e da extensão, relacionados aos povos, saberes, culturas e ambientes Amazônicos”.
<b>Valores institucionais</b>	“Ética, pertencimento institucional, democracia, transparência das ações, responsabilidade, inclusão social, respeito aos direitos humanos, à liberdade, à diversidade e ao ambiente”.
<b>Princípios</b>	“A UFAM atua fundamentada em princípios éticos e valores morais, na liberdade de expressão, na inclusão social, na gestão democrática e participativa por meio do desenvolvimento integrado do ensino, da pesquisa e da Extensão, que gerem benefícios sociais e econômicos”.
<b>Competências</b>	“Tradição centenária, experiência acadêmica em especialidades amazônicas, liderança regional em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), ensino de qualidade sustentada em um corpo docente e técnico-administrativo competente e comprometido com a melhoria constante da qualidade, apoiados por infraestrutura institucional inserida na maior área de floresta urbana nativa do país”.

Fonte: Adaptado de UFAM, 2022.

Está vigente na UFAM o Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 - 2025, abrangendo estratégias de atuação para dez anos, com revisões bienais. O plano representa um compromisso coletivo de forma a "intensificar e aprimorar os caminhos contínuos para a produção de conhecimento, a formação de recursos humanos e a inclusão social, com vistas aos entendimentos atuais e dos futuros desafios" sociais (UFAM, 2022).

O processo de formulação, implementação e avaliação das estratégias está sustentado da seguinte forma na instituição:

- Plano de Desenvolvimento Institucional
- Plano de Desenvolvimento da Unidade
- Paineis estratégicos
- Indicadores KPI
- Materiais de referência com conceitos, instruções e modelos.

A instituição disponibiliza uma gama completa de recursos para disseminação de conhecimento e cultura do PE, como os materiais e vídeos explicativos.

#### 4.1.2 Universidade Federal do Ceará (UFC) - Região Nordeste

A Universidade Federal do Ceará, fundada em 1954, conta atualmente com oito *campi*: Campus do Benfica, Campus do Pici e Campus do Porangabuçu em Fortaleza (sede da UFC), além do Campus de Sobral, Campus de Quixadá, Campus de Crateús, Campus de Russas e Campus de Itapajé, e por sua capilaridade está presente em quase todas as regiões do estado. São 128 cursos de graduação ofertados, disponibilizando mais de seis mil vagas anualmente. Em abril de 2024, atingiu nota 3,99, IGC atribuído, estando na faixa máxima: 5. Os referenciais estratégicos da UFC constam no quadro 11.

Quadro 11: Referenciais Estratégicos da UFC

Referencial	Descrição
<b>Missão</b>	Formar profissionais de excelência, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais.
<b>Princípios norteadores</b>	Inclusão: Integração de todos os indivíduos Sustentabilidade: A universidade como protagonista da transformação social e ambiental. Excelência Acadêmica: Realização da missão institucional e entrega de valor público à sociedade. Justiça social: Compromisso com a equidade para combater as desigualdades sociais Diversidade: Respeito às diferenças. Valorização da Vida: Priorização da vida e do bem-estar de todos os indivíduos. Acessibilidade: Promoção de um ambiente acessível.
<b>Visão de futuro</b>	Ser referência nacional, com relevante inserção internacional, na formação de profissionais de excelência, no desenvolvimento da ciência e da tecnologia e na promoção da inovação, contribuindo para uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável.

Fonte: Adaptado de UFC, 2023.

Em sua estrutura organizacional está a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD), responsável pela coordenação, elaboração e sistematização do PDI 2023 - 2027. O PDI é o principal instrumento do seu planejamento estratégico institucional (PEI), com a função de ser um norteador para as ações da universidade (UFC, 2023).

A fase de preparação do planejamento em vigor contou com a participação da comunidade acadêmica e promoveu onze seminários de reflexões e discussões, gerando insumos para análises e consolidação das estratégias propostas como caminhos possíveis para alcance da visão preestabelecida. Conforme normativa que a rege, a UFC se compromete a revisar o plano anualmente.

Segundo consta no documento, o processo de planejamento da UFC é composto por seis etapas: referenciais estratégicos, cadeia de valor, análise ambiental, mapa estratégico, indicadores e metas, ações estratégicas e usa como base a metodologia PDCA (*plan, do, check and action*) para o planejamento, implementação, monitoramento e avaliação da estratégia (UFC, 2023).

De forma prática, o PDI apresenta a estrutura lógica dos programas e ações estratégicas que correspondem a cada objetivo estratégico, que vem relacionado com os respectivos indicadores, demonstrado na figura 9. Os resultados dos indicadores podem ser acompanhados pelo Painel PDI 2023 - 2027, com atualização anual e trimestral e a figura 9 demonstra como a instituição apresenta os objetivos, indicadores, metas e ações relacionados.

Figura 9: Apresentação do OE, respectivas ações e indicadores

<p><b>Objetivo Estratégico 1</b></p> <p>Programa: Fluxo acadêmico discente</p> <p>Melhorar os processos de acompanhamento do fluxo acadêmico dos discentes, a fim de que consigam permanência e terminalidade com êxito e no tempo certo.</p> <p>Unidade responsável: PROGRAD</p>	<p><b>Indicador 1</b> <b>Tempo médio de permanência no curso de graduação</b></p> <p><b>Fórmula de cálculo:</b> Média da contagem de períodos letivos dos alunos ativos.</p> <p><b>Periodicidade:</b> Anual</p> <p><b>Metas:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Linha de Base</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> <th>2027</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6,55</td> <td>6,5</td> <td>6,45</td> <td>6,4</td> <td>6,35</td> <td>6,35</td> </tr> </tbody> </table>	Linha de Base	2023	2024	2025	2026	2027	6,55	6,5	6,45	6,4	6,35	6,35	<p><b>Indicador 2</b> <b>Taxa de retenção</b></p> <p><b>Fórmula de cálculo:</b> Quociente entre o número de discentes ativos que ultrapassaram o prazo padrão do curso e o número de alunos ativos.</p> <p><b>Periodicidade:</b> Anual</p> <p><b>Metas:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Linha de Base</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> <th>2027</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>12,2%</td> <td>12%</td> <td>11,5%</td> <td>11%</td> <td>10,5%</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Linha de Base	2023	2024	2025	2026	2027	12,2%	12%	11,5%	11%	10,5%	10%	<p><b>Indicador 3</b> <b>Quantidade de diplomados</b></p> <p><b>Fórmula de cálculo:</b> Contagem do número de diplomados.</p> <p><b>Periodicidade:</b> Anual</p> <p><b>Metas:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Linha de Base</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> <th>2027</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2822</td> <td>2900</td> <td>2950</td> <td>3100</td> <td>3150</td> <td>3150</td> </tr> </tbody> </table>	Linha de Base	2023	2024	2025	2026	2027	2822	2900	2950	3100	3150	3150
	Linha de Base	2023	2024	2025	2026	2027																																	
	6,55	6,5	6,45	6,4	6,35	6,35																																	
	Linha de Base	2023	2024	2025	2026	2027																																	
12,2%	12%	11,5%	11%	10,5%	10%																																		
Linha de Base	2023	2024	2025	2026	2027																																		
2822	2900	2950	3100	3150	3150																																		
<p><b>Ações estratégicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar monitoramento automatizado do fluxo acadêmico dos estudantes de graduação, de modo que sejam possíveis intervenções ao longo do percurso para evitar a evasão e possibilitar a terminalidade do curso no tempo certo.</li> <li>2. Acompanhar, via sistema acadêmico, o cumprimento dos planos de estudos de estudantes que não conseguiram concluir o curso de graduação no tempo padrão.</li> <li>3. Implantar medidas corretivas e preventivas para garantir aos estudantes o cumprimento dos tempos padrão e máximo de conclusão dos cursos de graduação.</li> <li>4. Favorecer, em cada unidade acadêmica, a criação de mecanismos internos de acompanhamento pedagógico dos estudantes para monitorar os indicadores da graduação, fornecer orientação acadêmica e dar suporte aos ingressantes.</li> <li>5. Auxiliar a promoção de melhorias na acessibilidade pedagógica para alunos com deficiência.</li> <li>6. Resgatar a feira das profissões na UFC, em parceria com a Pró-Reitoria de Extensão, Centro de Humanidades, Comunicação Institucional e outros órgãos.</li> </ol>																																							

Fonte: (UFC, 2023)

O acesso aberto da ferramenta disponibiliza acompanhar somente os projetos quantificados e seus progressos, sem constar índices efetivos quanto aos resultados atingidos por meio de cada projeto. A UFC enfatiza o compromisso com as etapas de implementação, monitoramento e avaliação, citando o Manual de Desdobramento da Estratégia, documento interno que fornece o passo a passo para o desenvolvimento do plano das unidades.

### 4.1.3 Universidade Federal de Jataí (UFJ) - Região Centro-Oeste

Oficializada em 2018, a Universidade Federal de Jataí (UFJ) teve seu primeiro reitor eleito nomeado em 30 de janeiro de 2024. O histórico da instituição teve início em 1980 como extensão da Universidade Federal de Goiás e tanto estrutura física quanto alunos, docentes e servidores foram incorporados à UFJ no processo de emancipação. No relatório de IGC do Inep, divulgado em 2024, a instituição tem 3,89 de nota atribuída, estando na faixa 4. Segundo consta no site da instituição, atualmente, são duas unidades: Riachuelo e Jatobá (Cidade Universitária José Cruciano de Araújo), vinte e cinco cursos de graduação, quatro cursos de pós-graduação lato sensu (especializações) e dez stricto sensu (mestrado e doutorado). A instituição conta com oito pró-reitorias, sendo a Pró-reitoria de Planejamento - PROPLAN responsável pelos processos de planejamento e PDI 2023 - 2027.

O PDI é resultado de um processo participativo de construção e tem como objetivo orientar a tomada de decisão e subsidiar a gestão democrática, transparente, participativa e moderna (UFJ, 2023). Os direcionadores estratégicos da instituição constam no quadro 12.

Quadro 12: Missão, visão, valores da UFJ

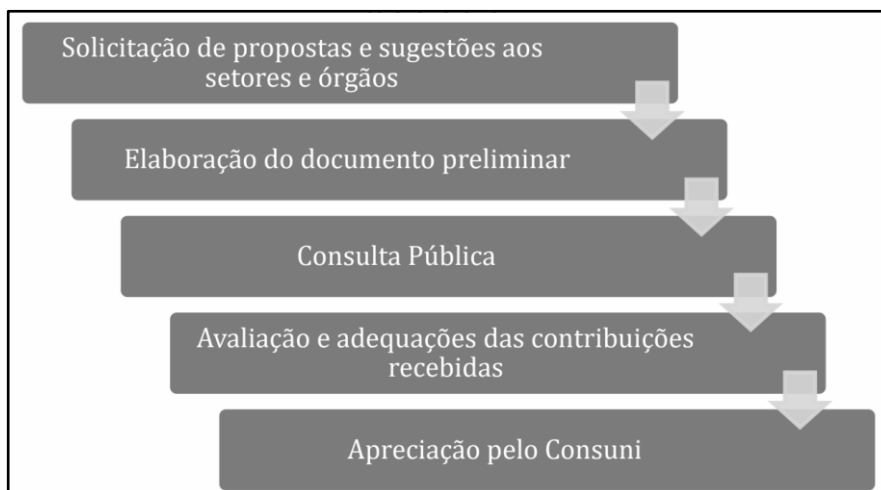
Referencial	Descrição
<b>Missão</b>	Produzir e disseminar o conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural, com o intuito de proporcionar a formação sólida e humanística de profissionais, docentes, pesquisadores e, sobretudo, de cidadãos comprometidos com os valores éticos, democráticos e com a transformação da sociedade.
<b>Visão</b>	Ser uma instituição de ensino federal, reconhecida nacional e internacionalmente, em virtude da excelência das atividades de ensino, pesquisa e extensão, subsidiadas em um modelo de gestão e governança que propicie o desenvolvimento científico, tecnológico, cultural, artístico, social e econômico, aliado a uma política de forte comprometimento no auxílio de demandas sociais.
<b>Valores</b>	A UFJ é pautada em valores que se refletem em sua atuação e compromisso com a sociedade. Tais valores incluem: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ética;</li> <li>● Transparência;</li> <li>● Responsabilidade social;</li> <li>● Compromisso com a qualidade;</li> <li>● Respeito à diversidade,</li> <li>● Sustentabilidade e</li> <li>● Inovação.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de UFJ, 2023.

A construção deste documento significa uma vitória frente ao cenário de recente implantação, pós pandemia Covid-19 e cortes orçamentários. Conforme declara a UFJ: "A

transição de um Campus regional para uma universidade independente representa não apenas uma mudança administrativa, mas também uma evolução no compromisso educacional, nas aspirações e nas diretrizes institucionais" (UFJ, 2023, p. 21). As etapas de elaboração do PDI estão na figura 10.

Figura 10: Fluxograma das etapas de elaboração do PDI 2023 - 2027 UFJ



Fonte: UFJ (2023, p. 23)

A Comissão de Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (CEPDI) foi constituída para coordenar a elaboração do PDI. Foi realizado um diagnóstico interno criterioso, seguido de estudos, análises e mapeamento das boas práticas recomendadas pela Controladoria Geral da União, visando uma melhor gestão pública. Embasada nesses passos iniciais e nas experiências de outras universidades, a CEPDI liderou a construção contando com a participação de todos os pró-reitores e dirigentes da instituição. Houve apresentação da proposta à comunidade acadêmica, a fim de receber contribuições e gerar controle social, formulando estratégias e políticas aderentes à realidade das partes interessadas.

Segundo o PDI 2023-2027 da UFJ haverá acompanhamento sistemático e avaliação pela Proplan. O monitoramento das metas estabelecidas será realizado semestralmente, seguindo as diretrizes do planejamento de cada área. A partir dos dados coletados, a Proplan avaliará o cumprimento das metas e fornecerá relatórios à administração superior para apoiar decisões estratégicas. Revisões anuais serão conduzidas pela administração superior, baseando-se na análise das condições da instituição. Este processo cíclico visa identificar desafios para alcance das metas e aprimorar o documento de planejamento subsequente, fortalecendo a gestão

institucional. No site da instituição, não foram encontradas atualizações com relatórios ou resultados parciais de indicadores.

#### 4.1.4 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Região Sul

A Universidade de Santa Catarina foi fundada em 1960, tendo a denominação Federal atribuída cinco anos depois. Sediada em Florianópolis, atualmente com campi também em Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville, a instituição oferece mais de trinta mil matrículas de graduação, oito mil matrículas na pós-graduação *stricto sensu*, além dos cursos de outras modalidades. A nota do IGC conquistado é 4,34, atingindo a faixa 5, grau máximo conforme os resultados do INEP em abril de 2024. Os direcionadores estratégicos da instituição constam no quadro 13:

Quadro 13: Missão, visão, valores da UFSC

Referencial	Descrição
<b>Missão</b>	“Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida”
<b>Visão</b>	Ser uma universidade de excelência e inclusiva.
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acadêmica e de qualidade</li> <li>● Inovadora e empreendedora</li> <li>● Atuante</li> <li>● Inclusiva</li> <li>● Internacionalizada</li> <li>● Interdisciplinar</li> <li>● Livre e responsável</li> <li>● Autônoma</li> <li>● Democrática e plural</li> <li>● Dialogal</li> <li>● Bem administrada e planejada</li> <li>● Transparente</li> <li>● Ética</li> <li>● Saudável</li> <li>● Sustentável</li> </ul>

Fonte: Adaptado de UFSC, 2020.

Na estrutura organizacional está a Secretaria de Planejamento e Orçamento - SEPLAN, dividida em Administração e Planejamento; Orçamento e Finanças; Tecnologia e Informação e tem como missão da área: "promover e coordenar os processos de planejamento e avaliação,

orçamentário e financeiro, bem como a captação e aplicação dos recursos, sistematizando e disseminando as informações para a melhoria contínua da UFSC" (SEPLAN, 2024, s/n).

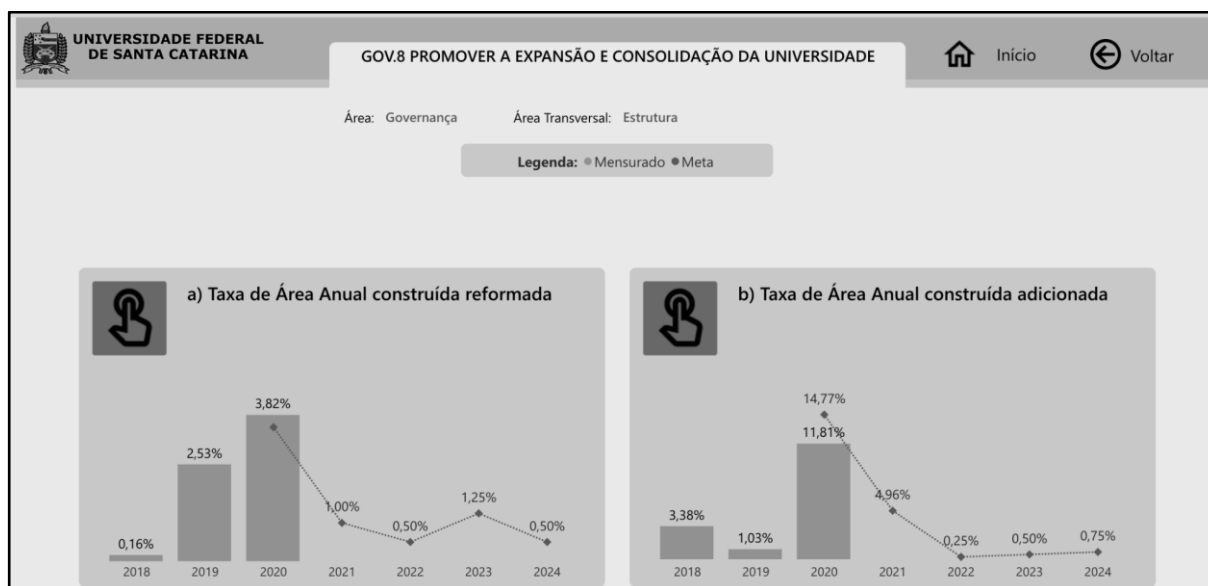
O PDI 2020 - 2024 é resultante de um trabalho colaborativo, com representação de todas as categorias da UFSC, liderado por uma comissão composta de gestores e técnicos. Vale citar que o trabalho realizado foi baseado em metodologias disponíveis de planejamento estratégico, porém optou-se por desenvolver um modelo próprio, apropriado para a realidade da instituição. Foram etapas de formulação: diagnóstico; revisão de missão, visão e valores; objetivos institucionais e mapa estratégico. Após o mapa estratégico, foram criados indicadores para cada objetivo estratégico, com propósito de avaliar e monitorar o desenvolvimento institucional e resultados. Por último, as iniciativas estratégicas foram criadas para a execução dos objetivos traçados. (UFSC, 2020).

As metas atribuídas são revisadas anualmente e há um ciclo de acompanhamento realizado pela Comissão Permanente de Acompanhamento do PDI. Todo o trabalho pode ser consultado pelo site da Universidade, que recebe de forma sistemática a publicação de dois materiais: Avaliação Anual do PDI - apresenta resultados parciais e o progresso das iniciativas estratégicas do exercício anterior; e Plano Anual do PDI - que desdobra as metas e iniciativas por período e apresenta as ações previstas para o ano (UFSC, 2020).

A Portaria nº 641/2021/GR instituiu o Comitê Permanente de Acompanhamento do PDI (CoPAPIn) com a função de monitorar e coordenar as unidades da instituição, assegurando a correta implementação e disseminação do planejamento estratégico e realizando intervenções sempre que necessário.

Em complemento aos materiais publicados pela Universidade, encontra-se o Observatório UFSC, uma plataforma interativa e integrada de informações que permite ao usuário selecionar a área e o objetivo estratégico de interesse, garantindo a transparência pelo livre acesso, conforme a figura 11. Na ocasião das consultas, realizadas em fevereiro/2024, os dados estavam atualizados somente até 2020, primeiro ano de vigência do PDI da instituição. Vale ressaltar que a estrutura contém todos os objetivos estratégicos do mapa e os indicadores do plano original PDI 2020 - 2024, não tendo sido comparado com as atualizações dos planos anuais (UFSC 2023).

Figura 11: Tela de Consulta - Painel do Observatório UFSC



Fonte: Observatório UFSC (2024)

A disponibilização do conteúdo do Observatório UFSC é fundamental para que as partes interessadas possam acompanhar o progresso institucional e tomem decisões embasadas, e a atualização dos dados pode fortalecer a disseminação de informações.

Conforme portaria 442/2024/GR, está criada a Comissão do PDI 2025 - 2029 desde o mês de fevereiro, dando início às preparações para o processo de elaboração do PDI 2025 - 2029 da instituição.

#### 4.1.5 Universidade Federal de Uberlândia (UFU) - Região Sudeste

A Universidade Federal de Uberlândia recebeu autorização para funcionamento em 1969, sendo federalizada em 1978. Atua com sete *campi* pelo estado de Minas Gerais, sendo quatro deles em Uberlândia, e os demais em Ituiutaba, Monte Carmelo e Patos de Minas. A Instituição está classificada na faixa 4, com nota 3,91 no IGC publicado em abril/2024 pelo Inep.

Na estrutura organizacional, encontra-se a Pró-reitoria de Planejamento e Administração - PROPLAD, que tem a atribuição de assessorar e supervisionar a implementação e o funcionamento das atividades relacionadas, coordenar programas ou planos



de ação institucionais, formular diagnósticos e ações recomendadas, registrar e documentar os resultados desses programas e ações, entre outras atividades.

Quanto à sua identidade estratégica, o quadro 14 apresenta a missão e visão da UFU.

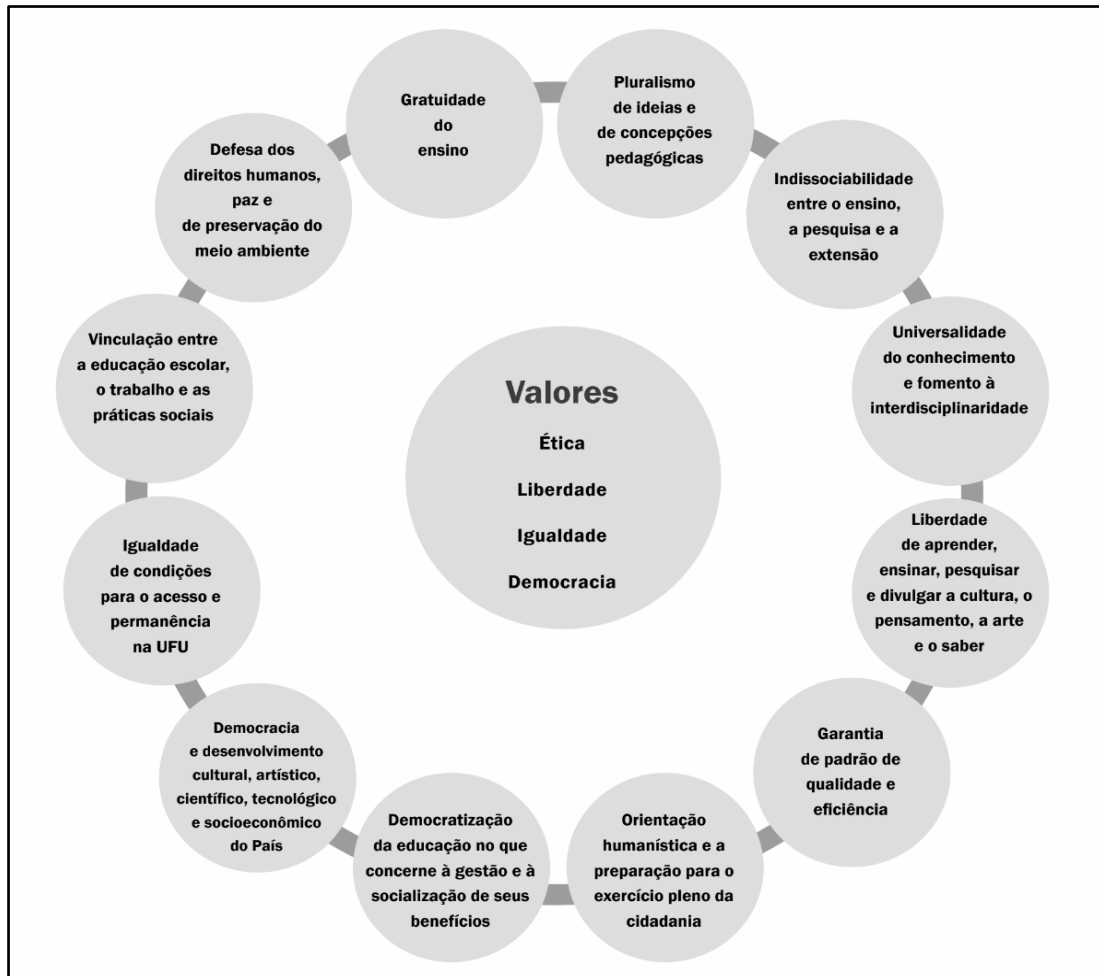
Quadro 14: Missão e Visão da UFU

Referencial	Descrição
<b>Missão</b>	Promover o ensino, a pesquisa e a extensão de forma integrada, produzindo e disseminando a ciência, a tecnologia, a inovação, a cultura e a arte, formando cidadãos críticos comprometidos com a ética, a democracia, a sustentabilidade e a transformação social.
<b>Visão</b>	Ser referência de Universidade pública na promoção do ensino, da pesquisa e da extensão em âmbito regional, nacional e internacional, promovendo a formação humanística e inclusiva para o desenvolvimento social, econômico e ambiental.

Fonte: Adaptado de UFU (2022).

A instituição estabelece seus Valores relacionados a um conjunto de doze princípios, conforme a figura 12.

Figura 12: Valores e Princípios da UFU



Fonte: UFU, 2022, p. 24.

Ainda compõem a identidade estratégica da UFU o Mapa Estratégico, a Cadeia de Valor e o Modelo de Negócios, elaborados a partir dos processos do Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão - PIDE. O plano contempla os níveis de planejamento estratégico, tático, e operacional, estabelecendo diretrizes, metas, programas e planos de ação em todas as áreas de atuação da universidade. Serve como um guia para direcionar, avaliar o progresso e buscar soluções contínuas para os desafios enfrentados pela instituição.

O PIDE 2022 - 2027 foi elaborado pela Comissão Permanente de Desenvolvimento e Expansão – CDPE e seus grupos de trabalho, apoiada pela PROPLAD. Na etapa de planejamento estratégico foi estabelecida a identidade estratégica, seguida das políticas e dados institucionais, eixos temáticos, além de *portfólios* de indicadores e de projetos institucionais. Os indicadores receberam especificação da metodologia de cálculo, bases de dados, metas

propostas e fontes de recursos orçamentários. Esses indicadores estão alinhados com a Lei Orçamentária, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e outros planos institucionais e do Governo Federal. Por último, foram atribuídos projetos institucionais para alcance dos objetivos e metas propostos (UFU, 2022).

Além do plano estratégico, o PIDE também é composto por duas etapas: o planejamento operacional: conduzido pelas unidades acadêmicas e administrativas, e o planejamento tático: sob a responsabilidade dos eixos temáticos. No planejamento operacional, as unidades desenvolveram seus planos internos com base em um conjunto de indicadores e portfólios definidos pelo Grupo de Trabalho, estabelecendo metas para o período de vigência do PIDE 2022-2027, alinhando-as aos planos estratégicos institucionais e avaliando sua capacidade de execução com base nos recursos humanos, materiais e orçamentários disponíveis. No planejamento tático, os eixos temáticos ficaram encarregados de avaliar e consolidar as informações provenientes das unidades.

O documento descritivo do PIDE cita a importância da revisão de metas, acompanhamento do orçamento e da oferta de novos cursos, que podem ter variações não previstas no ato de elaboração do plano (UFU, 2022). O PIDE não cita relação direta com o PDI, previsto na legislação, o site da universidade apresenta como documentos com o termo “PDI” um livro eletrônico para referência e as diretrizes emitidas pelo MEC, não contendo um documento específico com a nomenclatura, o que corrobora a utilização do PIDE como tal.

Para desdobramento do planejamento estratégico nas unidades, a instituição disponibiliza o modelo para preenchimento das ações tático-operacionais e manuais orientadores, primando pela padronização das informações. E para consulta dos resultados, na *homepage* dedicada ao PIDE, encontra-se uma aba com painéis de consulta e a tabela de ações em andamento. A ferramenta é de acesso aberto, conforme a figura 13.

Figura 13: Tela de acesso aos Indicadores do PIDE

ID	Indicador	Descrição da meta	Unidade de medida	Planejado	Realizado	Fórmula de cálculo
ência Estudantil A01	Proporção de estudantes com benefícios diretos (com pagamento ao estudante)	Manter a proporção de estudantes com benefícios diretos (com pagamento ao estudante)	Percentual (%)	10,31	9,96	(Soma do número de estudantes atendidos na modalidade de benefícios diretos (moradia, alimentação, transporte, cunha, acessibilidade, inclusão digital, permanência e promissões/quantidade de estudantes matriculados no ano) x 100
2023 Assistência Estudantil A02	Proporção de estudantes com benefícios indiretos (com acesso via cotas sociais)	Manter a proporção de estudantes com benefícios diretos com ingresso via cotas sociais	Percentual (%)	60,02	67,12	(Soma do número de estudantes atendidos na modalidade de benefícios diretos com ingresso via cotas/quantidade de estudantes atendidos na modalidade de benefícios diretos) x 100
2023 Assistência Estudantil A03	Proporção de estudantes com benefícios indiretos (com acesso em prestação de serviços e/ou ações aos estudantes)	Manter a proporção de estudantes com benefícios indiretos (prestação de serviços aos estudantes)	Percentual (%)	71,76	78,03	(Soma do número de estudantes atendidos por benefícios indiretos (moradia/residência estudantil, transporte/recarga de passe, atendimento saúde, apoio pedagógico, esporte/adesão, PIAC - projetos culturais a estudantes, ...)

Fonte: UFU (2024)

Ao navegar, percebe-se oportunidades de melhorias na usabilidade, contudo é de grande relevância o compartilhamento e transparência, aos quais a instituição se propõe.

#### 4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste bloco, apresenta-se a análise dos resultados de pesquisa obtidos sobre as cinco universidades federais estudadas, explorando o processo de Planejamento Estratégico à luz da legislação do SINAES, conforme os resultados coletados a partir dos instrumentos de pesquisa utilizados.

As discussões a seguir buscam contextualizar e interpretar os dados coletados, realçando como cada instituição adapta a abordagem de PE à sua realidade específica, bem como a conformidade e a resposta às normativas reguladas. É de interesse também identificar padrões, divergências e inovações nas práticas de PE das IES, comparando-as com os modelos teóricos discutidos no referencial, e como essas práticas se refletem na eficácia do planejamento estratégico institucional em um contexto educacional diversificado e desafiador.

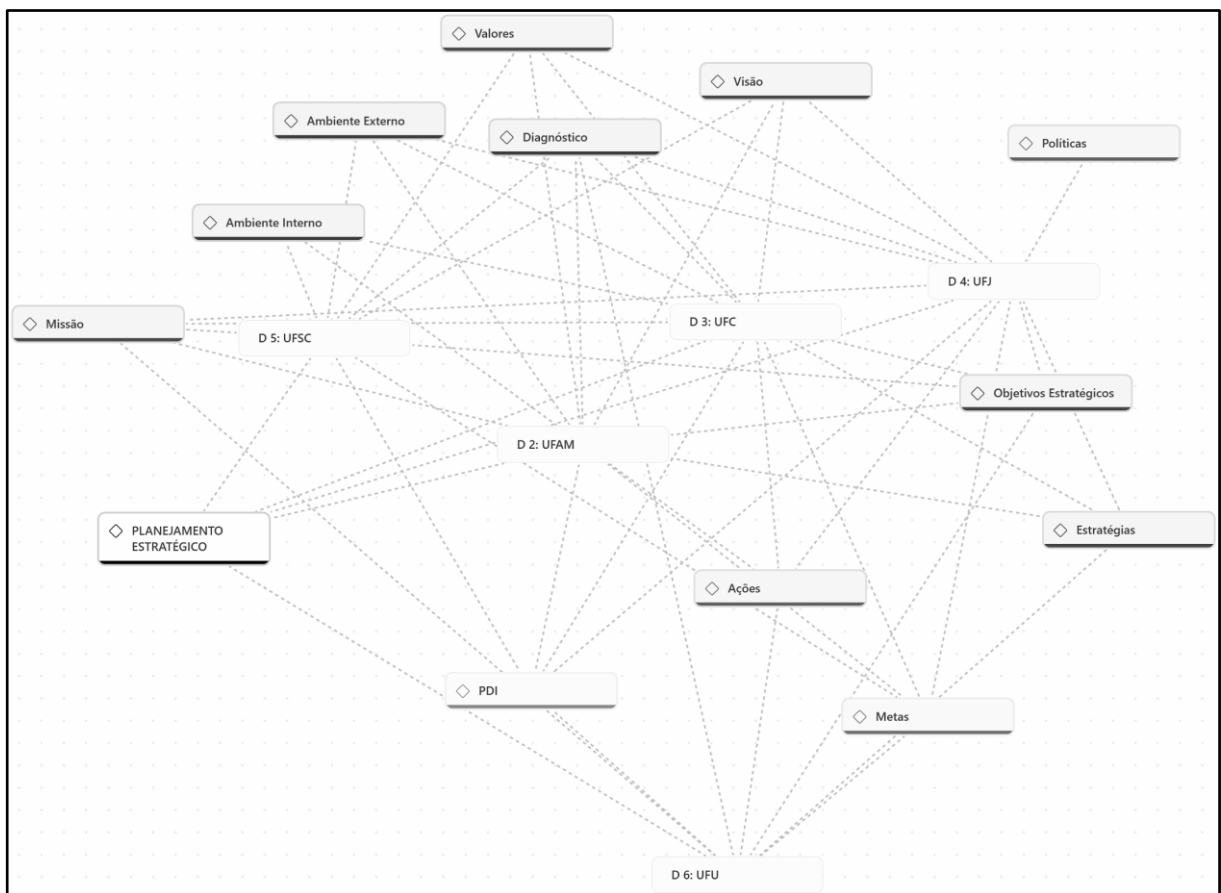
Em linhas gerais, observa-se que as práticas de PE das universidades pesquisadas estão alinhadas com a legislação educacional brasileira e as exigências do SINAES, que regulam a necessidade de planejamento sistemático e contínuo. As universidades demonstram um

compromisso com a revisão e a atualização periódica de seus PDIs, garantindo que os planos permaneçam relevantes e eficazes face às mudanças nos ambientes interno e externo.

#### 4.2.1 Estrutura de PE aplicada nas IES

Este tópico está diretamente relacionado ao referencial teórico explanado, no qual os modelos prescritivos de PE apresentavam componentes-chave comuns, o que alicerçava o planejamento estratégico. A partir dos construtos demonstrados no Quadro 4, foi gerado um *corpus* de conceitos e comparados com toda a documentação descritiva dos processos de PE de cada uma das cinco IES. Foi intento investigar a aplicação prática do PE para corroborar com os construtos. Para tanto, foi utilizada a ferramenta Atlas.ti, conforme apresenta a figura 15.

Figura 15: Uso dos construtos de PE nos PDIs das IES



Fonte: A autora (2024).

A rede, que é o gráfico que representa a análise realizada pelo software na figura 15, mostra que cada uma das IES tem total interrelação com os construtos de modelos de PE

apresentados com recorrência na bibliografia, atestando que as IES praticam o processo de PE conforme o que preconizam os principais autores, desenvolvendo o planejamento estratégico de forma fundamentada, existindo um alinhamento teórico-prático. Este método de análise gráfica indica o quanto a estrutura de PE tem pontos em comum entre as universidades pesquisadas. Neste caso, pelo volume de conexões, pode-se perceber uma grande aderência aos conceitos preconizados pelos modelos de PE.

Missão, visão e valores, que constavam como construtos dos modelos de PE, constituem-se como os direcionadores estratégicos aplicados pelas IES pesquisadas na prática, desdobrando-se em seus objetivos, políticas e ações apresentados. A declaração da missão é um requisito das normativas do PDI pela legislação, contudo torna-se fundamental sua aplicação ser concreta no contexto institucional, conforme foi identificada ocorrência para as cinco universidades.

A etapa de diagnóstico interno e externo, que é essencial no processo de planejamento estratégico para compreender as condições externas à organização e sua realidade interna, também é difundido entre as IES pesquisadas, e aplicado na formulação das estratégias e nas revisões, conforme atestam os documentos institucionais, os quais citam análise de cenários; tendências; análise SWOT; gestão de riscos; posicionando-as para enfrentar desafios e entregar a missão institucional.

Ainda conforme os documentos utilizados na análise, as estratégias se desdobram em políticas e ações, viabilizando um ciclo de gestão. Estratégias derivadas de um diagnóstico assertivo são factíveis de adaptações ao longo do horizonte estratégico.

Estes resultados exprimem efetividade nos processos de planejamento e conformidade com a legislação, uma vez que é regulamentado que o documento de PDI ofereça subsídios que atestem seguir um plano estruturado, monitorado e ajustado periodicamente.

Para além das obrigações legais, ter um planejamento estratégico bem estruturado pode fortalecer a melhoria contínua por ter visibilidade do que foi planejado versus o realizado periodicamente. Com essas práticas cada organização está em constante aprimoramento das competências das pessoas envolvidas, podendo gerar mais qualidade na educação ofertada, desempenhando o seu papel fundamental a longo prazo.

#### **4.2.2 Monitoramento e Avaliação do PE**

Outro ponto de investigação foi quanto às etapas posteriores ao planejamento e implementação, uma vez que processo se completa com monitoramento e avaliação, segundo os modelos de PE que embasaram o referencial teórico. Tais etapas contribuem para que as ações planejadas estejam sendo executadas conforme os objetivos definidos e possam ser ajustadas em tempo quando necessário. Para conhecer a sistemática de cada uma das IES pesquisadas, foi realizada uma pergunta aberta no questionário sobre como ocorrem as etapas de monitoramento e avaliação, caso aplicáveis. Por meio das respostas registradas pelos participantes, demonstradas no quadro 14, identifica-se um fluxo diferente em cada uma das IES.

Quadro 14: Monitoramento e revisão do PE nas IES

IES	Respostas dos participantes da pesquisa
UFC	<p><i>“O monitoramento do PDI é feito trimestralmente por meio do Comitê de Governança da Instituição. E anualmente, esse plano é revisado a partir dos resultados dos monitoramentos trimestrais, bem como da necessidade de alinhamentos à gestão e às diretrizes governamentais vigentes.”</i></p>
UFU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>“Trimestralmente, por meio de formulários eletrônicos, os diferentes eixos temáticos realizam um monitoramento de caráter qualitativo, elencando os fatores que estão facilitando ou dificultando o alcance das metas.</i></li> <li>2. <i>No primeiro semestre de cada ano, além dessa avaliação qualitativa, os eixos evidenciam a expectativa de alcance anual das metas;</i></li> <li>3. <i>Por fim, anualmente, os eixos temáticos calculam o alcance das metas anuais, as justificativas para as metas não alcançadas, as boas práticas e ações corretivas previstas. Todas essas etapas são conduzidas por Comissão Permanente, em conjunto com a Diretoria de Planejamento e a Divisão de Apoio ao Planejamento Institucional”</i></li> </ol>
UFJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>“Calendário acadêmico prevê uma atividade semestral que avalia o PE junto com as partes interessadas;</i></li> <li>● <i>Compliance e gestão de riscos com objetivo de auditoria e checagem/monitoramento dos resultados para identificação de oportunidades de ajustes, assim verifica o andamento do que melhorou</i></li> <li>● <i>TCU usa o Relato integrado e INEP relatório da CPA, que geram insumos e estão relacionados com o PE</i></li> <li>● <i>MEC pede inventário com todas informações e garante a possibilidade de avançar a análise de resultados</i></li> <li>● <i>Comitê técnico está sendo formado para monitorar o andamento e levar pauta às unidades e câmaras. Comissão permanente de conhecimento técnico de PE além da CPA</i></li> <li>● <i>Orientação é usar a GUT para priorização, caso necessário vai sim ter alteração nos objetivos do PE, balizando conforme orçamento e recursos disponíveis</i></li> <li>● <i>Análise de cenários é feita para entender o que é possível de realizar naquele momento.”</i></li> </ul>
UFAM	<p><i>“Conforme documento do PDI: “O processo de autoavaliação da Universidade Federal do Amazonas tem sua realização coordenada pela Comissão Própria de Avaliação – CPA, em articulação com as Pró-Reitorias, os órgãos Suplementares e as Comissões Setoriais de</i></p>

	<i>Avaliação instituídas nas Unidades Acadêmicas. Ao instituir-se, como a instância própria para o desenvolvimento do processo avaliativo interno, a CPA articulou a organização e designação de Comissões Setoriais de Avaliação que atuam internamente no âmbito das Unidades Acadêmicas. Por conseguinte, a Portaria No. 2077 de 24 de junho de 2019, designou as Comissões Setoriais de Avaliação, atualmente em atividade, enquanto a Portaria No. 2543 de 09 de agosto de 2019, regulamenta a CPA para um novo mandato de 02 (dois) anos."</i>
UFSC	<i>Os responsáveis por cada iniciativa estratégica e indicadores de desempenho preenchem ao final de cada ano uma planilha eletrônica com os resultados do ano. Também são solicitadas informações adicionais que justifiquem os resultados. Todos os dados são consolidados pela equipe da Coordenadoria de Gestão Estratégica, que elabora um Relatório Anual de Acompanhamento do PDI."</i>

Fonte: A autora (2024).

As práticas de monitoramento adotadas pelas instituições revelam um compromisso contínuo com a avaliação e aprimoramento das ações estratégicas definidas nos Planos de Desenvolvimento Institucional, além de possibilitarem insumos para o próprio processo de autoavaliação do SINAES.

Os acompanhamentos periódicos garantem ajustes de rotas e aderem às revisões recomendadas na literatura, além da cultura de melhoria contínua. Algumas IES recorrem a formulários eletrônicos para *feedback* qualitativo, demonstrando uma integração de avaliação contínua que é essencial para o alinhamento estratégico e a melhoria na educação superior. O ponto de atenção é a ausência de automação por sistemas de informação para coleta de dados. Planilhas manuais são suscetíveis a erros e podem vir a comprometer a análise de algum resultado.

#### **4.2.3 PDI relacionado ao Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é de suma importância para qualquer organização, especialmente para as IES, que operam em um ambiente altamente regulado por legislação e possuem uma missão crucial para a sociedade: a formação de cidadãos. Neste ambiente, o PDI é um requisito legal orientado pelo planejamento estratégico, garantindo que as universidades alinhem suas ações às exigências legais e, principalmente, aos objetivos institucionais. Ao analisar o comportamento das cinco IES pesquisadas, observa-se que cada uma adota uma abordagem específica para integrar o PDI ao seu processo de planejamento estratégico.

Na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), o processo de Planejamento Estratégico é centrado em torno do PDI, que abrange estratégias de atuação para um período de dez anos, com revisões bienais para garantir sua relevância e eficácia continuadas. Este plano é



uma peça fundamental no sistema de planejamento da UFAM, atuando como um documento norteador para todas as atividades acadêmicas e administrativas da universidade. O envolvimento da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional assegura que o PDI 2016 - 2025 esteja alinhado com a missão institucional de contribuir para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento da região Amazônica, evidenciando a integração entre planejamento estratégico e operacional, gestão de riscos e integridade institucional.

A Universidade Federal do Ceará (UFC) implementou seu Planejamento Estratégico por meio do PDI 2023 - 2027, que é o principal instrumento de planejamento estratégico institucional. Estruturado pela Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD), o PDI orienta as ações da universidade e reflete um processo altamente participativo, incluindo seminários com a comunidade acadêmica para coletar insumos e promover a reflexão sobre as estratégias institucionais. A UFC ressalta que utiliza a metodologia PDCA para garantir uma abordagem cíclica e eficaz na implementação, monitoramento e avaliação de suas estratégias, sublinhando a importância de um planejamento responsivo às necessidades educacionais e sociais contemporâneas.

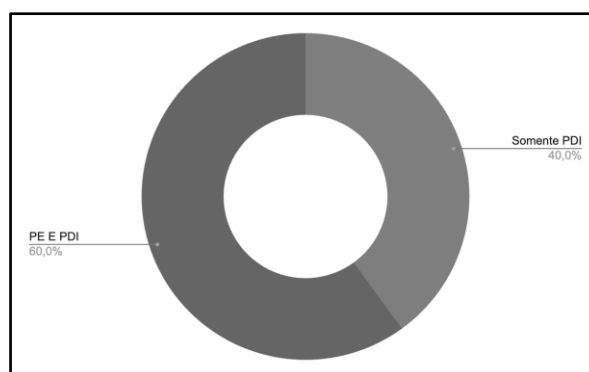
A Universidade Federal de Jataí (UFJ), uma das mais novas IES federais, aborda seu Planejamento Estratégico por meio de um PDI participativo, que serve como um direcionador estratégico para a tomada de decisões e a gestão democrática. O PDI 2023 - 2027 foi desenvolvido com a participação da comunidade universitária e coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento. Este plano não apenas guia a Universidade em suas operações cotidianas, mas também enfatiza a transparência e a responsabilidade social, elementos cruciais para uma instituição que está em processo de consolidação e busca estabelecer uma forte presença no cenário educacional brasileiro.

O processo de Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é por meio de seu PDI 2020 - 2024, resultado de um esforço colaborativo que envolveu a comunidade universitária. Coordenado pela Secretaria de Planejamento e Orçamento, o PDI incorpora uma metodologia própria desenvolvida para atender às especificidades da UFSC, segundo declara a instituição, combinando diagnóstico, revisão de missão, visão e valores, além de estabelecer objetivos e indicadores estratégicos claros. Este processo é guia para as ações estratégicas e um mecanismo de avaliação e monitoramento continuado, garantindo que a universidade mantenha sua trajetória com qualidade. A UFSC já iniciou o processo de elaboração do PDI do próximo período, a iniciar no ano de 2025.

A Universidade Federal de Uberlândia (UFU) conduz seu Planejamento Estratégico por meio do Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão - PIDE 2022 - 2027, que detalha o planejamento estratégico, tático e operacional em todos os níveis da universidade. Gerido pela Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, o PIDE é um plano abrangente que estabelece diretrizes, metas, e planos de ação alinhados com os objetivos de desenvolvimento institucional. A UFU utiliza este documento para direcionar suas políticas e decisões, promovendo um ambiente acadêmico que é tanto inovador quanto inclusivo, destacando-se na promoção do ensino, pesquisa e extensão em escala regional e nacional.

Visto o panorama individual de como as universidades pesquisadas posicionam PE e PDI dentro do processo, apresenta-se na figura 14 a percepção coletada no questionário aplicado, onde foi questionado se a universidade adere à nomenclatura de Planejamento Estratégico, PDI ou ambos, tendo o PDI como o plano resultante do processo de PE.

Figura 14: PE e PDI na gestão das IES



Fonte: a autora (2024).

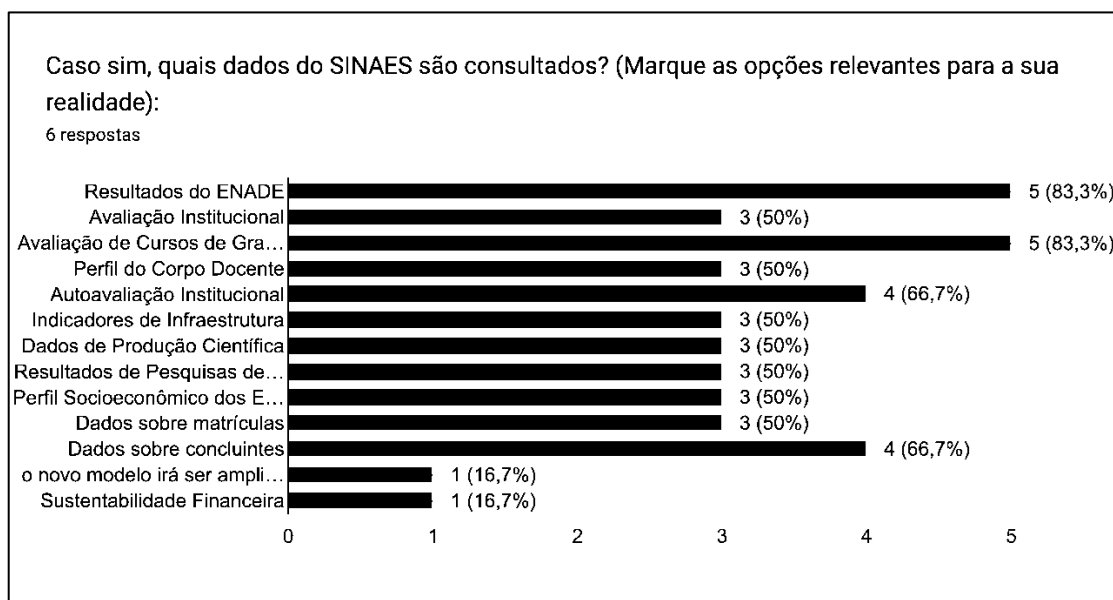
Os dados coletados mediante formulário aplicado revelam que 40% das IES pesquisadas - que representam duas das cinco participantes - utilizam a nomenclatura de PDI para toda a sistemática estratégica, englobando as etapas de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação. As demais instituições atribuem ao PDI o status de plano e consideram todas as demais fases como planejamento estratégico. Este panorama evidencia a importância do planejamento estratégico nas IES e a maneira como o PDI é utilizado para garantir a efetividade das ações institucionais, alinhando-as às necessidades legais e aos objetivos de desenvolvimento, tanto acadêmico quanto administrativo, mas principalmente esclarece a questão semântica, demonstrando que independente da nomenclatura o processo estratégico está em difusão e aplicado nas universidades.

### 4.2.3 Dados do SINAES empregados no PE

Os dados e indicadores provenientes dos processos de avaliação do SINAES e do Censup são fundamentais para apontar oportunidades de melhorias na qualidade do ensino, na gestão institucional, e no alinhamento das instituições com as demandas do mercado e da sociedade, assim como evidenciar resultados positivos. No contexto de PE, a bibliografia consultada discorreu sobre a importância da presença de dados na gestão contemporânea para uma tomada de decisão embasada e assertiva.

Em prossecução às análises, houve interesse em coletar as percepções das IES pesquisadas acerca do uso de dados provenientes dos processos de avaliação: avaliação interna e externa; de cursos de graduação; do desempenho de estudantes; e Censup; a fim de compreender o quanto está incorporado na cultura estratégica de cada universidade participante. Usou-se pesquisa primária por meio de questões fechadas, com alternativas predefinidas e a opção de incluir novas respostas. Dessa forma, foram investigados quais dados provenientes do SINAES são consultados estrategicamente, em especial na formulação do PE e/ou PDI. A figura 16 apresenta as respostas obtidas, baseadas nas Universidades participantes:

Figura 16: Utilização de dados do SINAES



Fonte: A autora (2024).

Conforme é visualizado, os dados ainda não são explorados plenamente nas rodadas participativas, mostrando uma lacuna na etapa de formulação do plano. O momento-chave de construção colaborativa dos objetivos e ações não explora os dados na sua totalidade.

Os dados podem servir como um termômetro para medir a eficácia das políticas implementadas e os padrões de ensino. Embora todas as IES tenham acesso a esses dados, o uso varia de intensidade e propósito.

O uso eficaz desses dados pode ser limitado por vários fatores, incluindo falta de capacidade técnica para analisá-los, recursos insuficientes para implementar mudanças baseadas em dados, e resistência cultural ou institucional à mudança. Para as IES que efetivamente integram esses indicadores em suas práticas de planejamento estratégico, há uma significativa oportunidade de se destacarem em termos de qualidade de ensino e gestão educacional.

Complementa-se esta análise informando que, ao pesquisar soluções para obter um panorama geral do mercado educacional, tomou-se conhecimento de uma ferramenta de mercado paga mediante assinatura, desenvolvida por empresa privada prestadora de serviços, que oferece com acurácia uma diversidade de painéis e dados que apoiam a tomada de decisão no setor de educação superior, geralmente consumidos por IES privadas. A base de dados utilizada na referida ferramenta é a mesma disponibilizada pelo INEP em base aberta (BRASIL, 2020), o que viabilizaria o desenvolvimento de recursos similares por iniciativa do estado ou das próprias instituições.

#### **4.2.5 Desafios e oportunidades**

A presente pesquisa teve como objetivo, além de examinar dados secundários disponibilizados, compreender as percepções em relação aos desafios e oportunidades no campo estratégico das IES pesquisadas por meio de pesquisa primária. Com um enfoque reflexivo, a questão aberta buscou explorar quais os principais desafios e oportunidades são enfrentados pelas universidades em suas dinâmicas educacionais no contexto do Planejamento Estratégico.

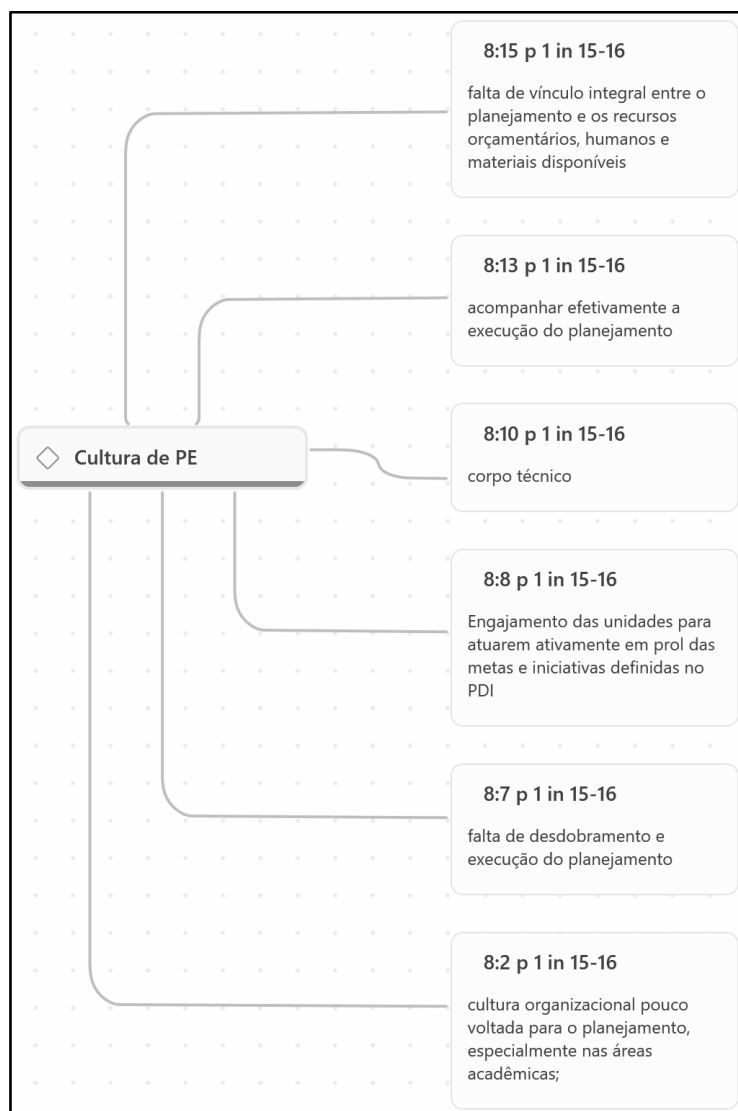
Primeiramente, identificou-se que a cultura de planejamento estratégico e engajamento das pessoas difere de intensidade durante cada passo dos processos de PE, considerando formulação, implementação, monitoramento e avaliação. O *corpus* de documentos de PE/PDIs

das IES descreve a forte participação de equipes multidisciplinares em comissões formadas durante a primeira etapa que envolve diagnóstico e formulação das estratégias, realizada a cada cinco anos. Ressalta-se que são momentos dedicados exclusivamente para as atividades programadas, geralmente mediadas por especialistas, agendados com antecedência, no qual os participantes estão preparados para interagirem, discutirem e entregarem todo o conteúdo proposto previamente pelo mediador.

Já os passos de implementação, monitoramento e avaliação são executados concomitantes às atividades rotineiras, onde o tempo é um ativo que precisa ser bem gerenciado, pois ações estratégicas a longo prazo e operacionais a curto prazo coexistem no mesmo ambiente. Neste ponto, a partir das respostas obtidas identifica-se que a adesão perde forças ao implementar e monitorar o conjunto de programas, ações e iniciativas conforme as desenhadas. Segundo as respostas coletadas, há falta de integração e interrelação entre as unidades e divisões das universidades, evidenciando uma lacuna na comunicação e na implementação integral das diretrizes estratégicas.

A figura 17 apresenta as respostas abertas que se assemelham em torno da cultura de planejamento estratégico, categorizadas e compiladas no software de análise qualitativa Atlas.ti, apresentando integralmente as escritas dos participantes. O Atlas.ti enumera automaticamente as respostas conforme a posição do texto extraído no documento original.

Figura 17: Árvore de respostas da cultura de PE



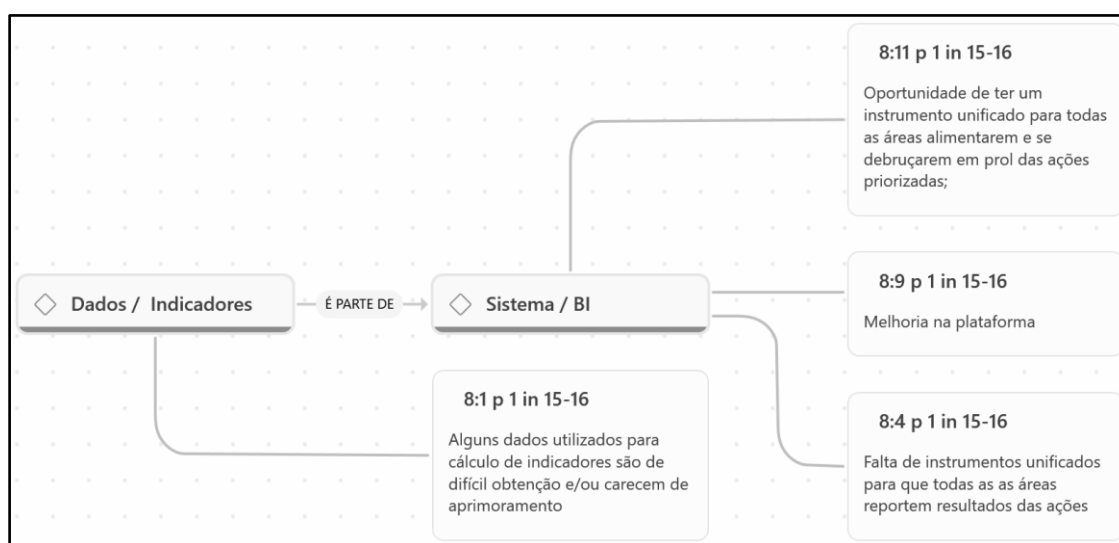
Fonte: A autora (2024).

Em síntese, diante da análise das respostas da categoria “Cultura de PE”, percebe-se que no ambiente das cinco instituições há oportunidade de fortalecimento da cultura estratégica atuando no desenvolvimento de competências das lideranças, na melhoria da comunicação e disseminação de conhecimento, reuniões periódicas com as comissões permanentes, automação de processos e demonstração de resultados via painéis de indicadores, em prol de maior engajamento das partes envolvidas, buscando a continuidade do plano a longo prazo elaborado coletivamente, como a fundamentação teórica apresentada corrobora.

O segundo ponto categorizado nas respostas sobre os desafios e oportunidades no processo de PE está relacionado a sistemas de *Business Intelligence - BI*, e dados e indicadores.

Identificou-se nas respostas a falta de instrumentos e plataformas de dados para o gerenciamento das estratégias e acompanhamento dos resultados. A implementação de instrumentos unificados de *report* de resultados poderia melhorar significativamente a coesão e a eficiência no acompanhamento das ações estratégicas. A figura 18, também gerada no software Atlas.ti, apresenta os relatos referentes à categoria “Sistema / BI – Dados / Indicadores”.

Figura 18: Árvore de respostas Sistemas e Dados



Fonte: a autora, 2024.

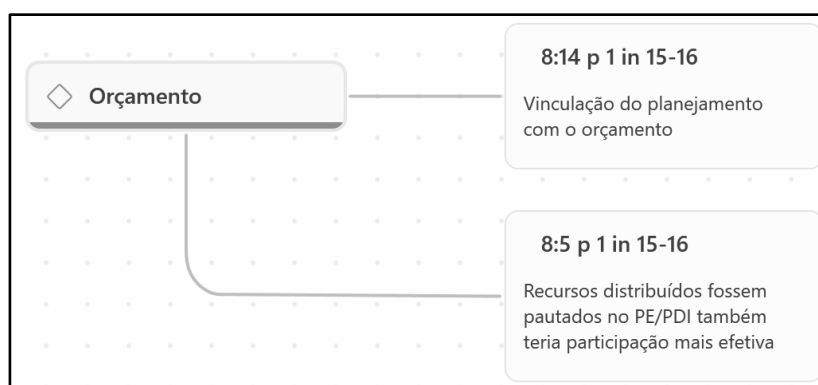
O desenvolvimento ou aprimoramento de tecnologias podem oferecer soluções para os desafios identificados, abrangendo a integração e a eficiência dos processos e atividades, especialmente relacionados ao planejamento estratégico, introduzindo um processo de transformação digital. Conforme os anseios dos respondentes demonstrados na figura 18, a melhoria e o desenvolvimento de plataformas de BI podem enfrentar a falta de instrumentos unificados para o acompanhamento das ações, pois proporcionam uma visão consolidada e detalhada dos dados institucionais, permitindo a integração de informações de diferentes áreas e departamentos, facilitando a criação de relatórios abrangentes e atualizados, fundamentais para a avaliação contínua das estratégias e a tomada de decisões informadas.

A complexidade na gestão das universidades públicas federais se dá, não só pela natureza das atividades, mas também pelo tamanho da estrutura. Além de dificuldades intrínsecas ao negócio, a indisponibilidade de ferramentas apropriadas pode impactar negativamente nos processos de melhorias e de tomada de decisão. Ao centralizar os dados e garantir que todas as áreas tenham acesso a informações atualizadas, essas plataformas podem

inclusive melhorar significativamente o engajamento das partes interessadas e a coordenação entre unidades de cada IES.

E, para concluir o conjunto de apontamentos sobre desafios e oportunidades, o terceiro ponto emergente é a questão orçamentária e a falta de interrelação da alocação de recursos financeiros com o desdobramento das estratégias. Este é um fator crítico, que pode enfraquecer os processos de PE, tornando-os mais burocráticos do que efetivos, conforme demonstra a figura 19, com as respostas categorizadas como “Orçamento”.

Figura 19: Árvore de respostas Orçamento



Fonte: a autora, 2024.

Implementar ações estratégicas sem uma previsão orçamentária adequada pode tornar o plano insustentável. A falta de conexão entre planejamento estratégico e orçamento resulta em impactos negativos e limitações, sem priorização de onde os recursos devem ser alocados. As duas respostas evidenciam urgência de ação pelas IES afetadas, no momento em que ajustarem sua tomada de decisão orçamentária com o PE, poderão atingir maior avanço nas metas estratégicas.

A presente sessão “Desafios e Oportunidades” destaca uma série de questões que moldam a eficácia, aplicabilidade e continuidade do planejamento estratégico das IES, inclusive nos pontos que são de *report* obrigatório em seus PDIs. Tais pontos inclusive podem ser interdependentes e a implementação de melhorias ter impacto em cadeia. A falta de desdobramento efetivo das estratégias por todas as unidades que compõem a organização, evidencia uma lacuna na comunicação para além do engajamento das pessoas, na mesma linha, a falta de sistemas integrados dificulta a comunicação e transparência, enfraquecendo o interesse e a sensibilização das pessoas quanto aos números. Ademais, a dificuldade de aprimoramento dos dados para cálculos de indicadores, juntamente com uma cultura



organizacional que muitas vezes não incorpora o planejamento estratégico, especialmente nas unidades, limita a capacidade das IES de responder às exigências regulatórias e às expectativas da comunidade acadêmica e da sociedade como um todo. E finalizando os três principais desafios apontados, está a falta de vínculo direto entre o planejamento e os recursos orçamentários que pode ter um processo mais efetivo com a integração de dados em sistemas de *BI*, dando transparência e facilitando o monitoramento.

Contudo, as IES também enfrentam oportunidades substanciais. A existência de um corpo técnico altamente qualificado e um portfólio de indicadores com dados disponibilizados em base aberta pelo INEP são ativos que podem ser mais bem explorados para fortalecer o processo de planejamento para atingimento dos resultados. A implementação de instrumentos unificados de *report* de resultados poderia melhorar significativamente a coesão e a eficiência no acompanhamento das ações estratégicas. Além disso, a vinculação do planejamento ao orçamento poderia oferecer uma base mais robusta para a alocação de recursos, alinhando o investimento às prioridades estratégicas, sendo que a obrigatoriedade de ter um plano de desenvolvimento institucional e suas atualizações ajuda na identificação dos *gaps* para estabelecer um fluxo de melhoria contínua.

Esses desafios e oportunidades sublinham a necessidade de as IES fortalecerem seus sistemas de Planejamento Estratégico, não apenas como uma exigência regulatória, mas como um meio vital para promover a excelência e a sustentabilidade institucional. A cada transição de gestão, por exemplo, a efetiva execução e o acompanhamento do planejamento devem ser garantidos, assegurando a continuidade e o alinhamento estratégico. Assim, abordar esses desafios e utilizar essas oportunidades pode impulsionar significativamente o desempenho das IES, promovendo um ambiente acadêmico mais dinâmico e atualizado às demandas contemporâneas.

## 5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico aplicado nas instituições de educação superior foi o foco principal do trabalho, vista a complexidade e as interrelações que envolvem este ambiente com o SINAES - legislação vigente. O conjunto de leis, decretos e portarias preconizam um sistema de avaliação que inclui, entre diversos pontos, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que, semanticamente, seria um produto do planejamento estratégico.

Elencando os objetivos de pesquisa e respectivos resultados, analisar como ocorre o processo de PE nas IES pesquisadas à luz do SINAES foi o centro do estudo, onde identificou-se que a estrutura do planejamento de cada universidade pesquisada tem uma base teórico-prática satisfatória. Os PEs analisados possuem uma interseção com a legislação vigente, pois subsidiam os PDIs e fazem uso dos dados provenientes do próprio processo de avaliação do SINAES. Na prática, apresentam linguagem de fácil compreensão, são atrativos e descrevem todo o passo a passo com pessoas participantes, periodicidade, uso de metodologias e procedimentos para a definição das estratégias e seus desdobramentos.

Investigou-se também a estruturação dos processos de PE nas IES, referenciada nos modelos prescritivos difundidos na literatura e utilizados como parâmetro no presente trabalho, entendendo que o embasamento nos construtos mapeados atesta a adesão das IES, tendo seus planos elaborados com fundamentos. Ainda, compôs o estudo analisar a relação entre PE e PDI, e verificou-se que diferentes denominações não influenciam ou impactam na qualidade do plano, e não há identificação de sobreposições ou hiatos da estrutura do PE comparada aos PDIs. Esta análise compôs a pesquisa com a finalidade de identificar qualquer retrabalho ou ausência de algum elemento estratégico, porém a conclusão é de êxito nas IES pesquisadas.

Por outro ângulo, buscou-se identificar a influência dos dados e indicadores coletados durante os processos de avaliação institucional; de cursos; de estudantes, e Censup, que geram uma base robusta de dados disponibilizada abertamente, podendo contribuir com o diagnóstico e desenho das estratégias, porém ainda existe oportunidade de tornar mais expressiva a disseminação e uso de dados nas IES pesquisadas.

A pesquisa coletou desafios e oportunidades de melhorias no processo estratégico na etapa de pesquisa primária, por meio de questionário com resposta aberta. Foram classificados três principais pontos críticos nos relatos, envolvendo cultura e engajamento das pessoas envolvidas nos desdobramentos do PE nas diversas áreas de cada universidade, a falta de

sistemas de BI para sistematizarem melhor tanto a coleta quanto a divulgação dos dados estratégicos e por último o orçamento alocado prioritariamente para as iniciativas do PE.

Traçou-se como caminho metodológico da pesquisa o aprofundado de conceitos basilares de planejamento estratégico na literatura disponível, referenciando em autores influentes no campo da gestão estratégica, com intuito de construir uma linha histórica e alicerçar os resultados do estudo multicaso. Na mesma corrente, a legislação pregressa e vigente foi estruturada para que, com uma visão mais sistêmica, houvesse análise embasada quanto aos temas. A combinação de pesquisa documental, oferecendo dados secundários, e aplicação de questionário que forneceu dados primários, viabilizou a compreensão, análise e conclusões do presente trabalho.

Dessa forma, conclui-se, ao examinar os processos de planejamento estratégico, que as IES gerenciam com eficácia a sobreposição entre os papéis do planejamento estratégico e do PDI, não limitando o resultado às nomenclaturas, já que a fase de planejamento está adequadamente estruturada, como evidenciado nos relatórios de cada instituição estudada. Este êxito nos processos de planejar demonstra que qualquer fragilidade observada não reside na falta de um modelo específico de PE, visto que os construtos de planejamento são consistentemente aplicados nos planos, dando a estrutura necessária para direcionar os objetivos, metas e ações futuras, mesmo com conduções distintas por cada instituição envolvida.

No entanto, emergiram relatos de desafios e oportunidades centrados na implementação desses planos, especialmente devido à grande estrutura descentralizada e à falha em permear a gestão de todas as unidades constituintes de cada uma das IES com os planos elaborados. Ademais, revelou-se uma lacuna significativa no que tange à integração de sistemas que facilitariam tanto o *report* quanto a consulta de dados e indicadores relacionados ao PE. Frequentemente, conforme descrito, a dependência de planilhas eletrônicas e a compilação manual de dados são práticas que prevalecem, apesar da disponibilidade de tecnologias avançadas, como sistemas informatizados de *Business Intelligence (BI)*. Embora algumas IES possuam infraestrutura de *BI*, a falta de *report* e alimentação de dados de qualidade comprometem a efetividade do PE, bem como a falta de atualização do *status* de ações sem quantificação mais precisa, que permita de fato monitorar o progresso. A subutilização pode vir a ser uma barreira para a melhoria institucional.

Paralelamente, a investigação destacou que, embora diversos cargos e posições hierárquicas estejam envolvidos no processo inicial de planejamento, conforme as participações descritas nos documentos, há uma falta de engajamento dessas pessoas nas fases subsequentes, conforme relatado na pesquisa primária aplicada. Tal realidade pode enfraquecer a perenidade do PE nas IES.

Por fim, esta análise conclui que, enquanto as estruturas de PE e PDI mostram-se fundamentadas e alinhadas com as teorias contemporâneas e os requisitos legais — como estipulado pelas diretrizes do SINAES e pelo cenário regulatório educacional brasileiro — existem oportunidades de aprimoramento no tocante à implementação e ao monitoramento contínuo das estratégias estabelecidas. As IES devem, portanto, buscar a melhoria contínua mitigando os desafios encontrados e estando mais articuladas para o engajamento ao longo de todo o ciclo de planejamento estratégico, aproveitando plenamente as oportunidades disponíveis para o avanço institucional. A efetivação dessas medidas visa proporcionar uma maior qualidade do ensino superior e da gestão universitária, refletindo positivamente na formação acadêmica e profissional dos estudantes.

## REFERÊNCIAS

AMROLLAHI, Alireza; GHAPANCHI, Amir Hosein. **Open Strategic Planning in Universities: A Case Study**. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 49, 2016, Hawaii. Proceedings [...]. IEEE Computer Society, 2016. DOI: 10.1109/HICSS.2016.54.

ANSOFF, H. IGOR. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BERNI, D. A. **Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) . Acesso em 23 fev.2024.

BRASIL. **Decreto nº 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 maio 2006. Seção 1, p. 2.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Histórico - Censo da Educação Superior**. Brasília, DF. Atualização 16 jan.23. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/historico> Acesso em: 12 mar.24.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Instrumento de Avaliação de cursos de graduação presencial e a distância: reconhecimento e renovação de reconhecimento**. Brasília, DF: Inep, outubro/2017. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br>. Acesso em 23 fev.2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Manual de Preenchimento do Censo da Educação Superior 2023: Módulo Instituição de Educação Superior (IES)**. Brasília, DF: Inep, 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Manual para instituições de educação superior e cursos de graduação em fluxo de avaliação externa in loco do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. [Recurso eletrônico]. – Brasília, DF: Inep, 2022.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Planejamento estratégico institucional: 2020-2023**. Brasília, DF: Inep, 2022.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Política e Plano de Dados Abertos do Inep (Biênio – 2020-2021)**. Brasília, 2020.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2022** [recurso eletrônico]. – Brasília, DF: Inep, 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação – 5. ed., revisada e ampliada** – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833-27841. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm) . Acesso em: 23 fev.2024.

BRASIL. **LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm) Acesso em: 21 ago.2022.

BRASIL. **Lei nº 14.375, de 21 de junho de 2022**. Altera as Leis [...] a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, para estabelecer a possibilidade de avaliação in loco na modalidade virtual das instituições de ensino superior e de seus cursos de graduação; [...]. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 jun. 2022. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Lei/L14375.htm#art11](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14375.htm#art11). Acessada em 11 mar. 24.

BRASIL. Ministério da Educação. **Planejando a Próxima Década: Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação**. Brasília, DF, 2014. Disponível em [https://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](https://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf) Acesso em: 12 jan.2024.

BRASIL. **Portaria nº 534**, de 28 de novembro de 2023. Dispõe sobre o Cronograma do Censo da Educação Superior 2023. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 nov.2023.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, Leonardo Rodrigues da; *et al.* **Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional**: um panorama da produção acadêmica das Instituições Públicas de Ensino Superior brasileiras. *in Research, Society and Development*, v. 11, n. 12, e18111234037, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i12.34037>.

CRESSWELL, JOHN W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3.ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESSWELL, JOHN W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Port Alegre: Artmed, 2007.

DRUCKER, PETER F. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, PETER FERDINAND. **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FALQUETO, J.M.Z., *et al.* **Planejamento estratégico em instituições de ensino superior**: quais são os papéis dos stakeholders no processo? *In Ensino Superior*. Publicação online Springer, 2020. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00455-8>. Acesso em: 30 out. 2022.

FERRAZ, Ana Paula do Carmo Marcheti; BELHOT, Renato Vairo. **Taxonomia de Bloom**: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 421-431, 2010.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRIBOSKI, Claudia Maffini; PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda; HORA, Paola Matos da. **Avaliação externa, autoavaliação e o PDI**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 23, n. 1, p. 178-197, mar. 2018.

HAIR JR., JOSEPH F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOBS, FABIO FERNANDO. **Planejamento Estratégico de Instituições de Ensino Superior Privadas**: Proposta de Uma Metodologia. *In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Belo Horizonte: [s.n.], 2011.

KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN LANER. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

- KUBO, Edson Keyso de Miranda. **Gestão estratégica em universidades: um estudo empírico com reitores.** Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, v. 15, n. 1, p. 180-200, 2024.
- JALALA, Akram; MURRAY, Alan. **Strategic planning for higher education: A novel model for a strategic planning process for higher education.** *Journal of Higher Education Service Science and Management*, v. 2, n. 2, 2019.
- LODI, João Bosco. **Introdução à obra de Peter F. Drucker.** RAE - Revista de Administração de Empresas, [S.l.], v. 8, n. 4, p. 3-14, dez. 1968. Republicado em 03 jul. 2015.
- MIGUEL, Paulo Augusto C (coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MINTZBERG, HENRY. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2014. e-PUB.
- MONTICELLI, N. A. M. et al. **Avaliação institucional e a gestão estratégica: vínculos necessários para o desenvolvimento institucional.** Revista Avaliação. Campinas, 2021.
- MULLER, CLAUDIO JOSÉ. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 34 ed. - São Paulo: Atlas, 2018.
- PRETTE, GISSELLE. **O Processo Estratégico de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina.** 2021. 97 folhas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2021.
- RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. **SINAES: o que aprendemos acerca do modelo adotado para avaliação do ensino superior no Brasil.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 1, p. 143-161, mar. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.590/S1414-40772015000100010>.
- RISTOFF, DILVO I. **Construindo outra educação: tendências e desafios da educação brasileira.** Florianópolis: Insular, 2011.
- RISTOFF, Dilvo; GIOLO, Jaime. **O Sinaes como Sistema.** R B P G, Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006.



ROGERS, DAVID L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. 1. ed. 3 reimp. - São Paulo: Autêntica Business, 2020.

SANT'ANA, TOMÁS DIAS *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017.

SEGENREICH, STELLA CECÍLIA D. O PDI como Referente para Avaliação de Instituições de Educação Superior: Lições de uma experiência. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SERRA, FERNANDO A. R, *et al.* **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. 5. ed. rev e ampl. Florianópolis: Insular: 2012.

SEVERINO, ANTONIO JOAQUIM. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, ANTONIO CARLOS RIBEIRO DA. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 3. ed. São Paulo: Altas, 2010.

STEINER, George Albert. **Strategic Planning**: What Every Manager Must Know. English Edition. Reimpressão Copyright 1969. New York: Free Pass Paperbacks, 1997. eBook Kindle.

STRAUSS, ANSELM L; CORBIN, JULIET M. **Pesquisa Qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STUKALINA, Yulia. **Strategic Management of Higher Education Institutions. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai** [Management of Organizations: Systematic Research], n. 70, p. 79-90, 2014. Vytauto Didžiojo Universitetas. 2014.

TONI, Jackson de. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público**. Brasília: Enap, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025 - 2ª revisão 2022** [recurso eletrônico]. Manaus, 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JATAÍ. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2023-2027** [recurso eletrônico]. Jataí/GO: UFJ, 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024** [recurso eletrônico] – Florianópolis : UFSC, 2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **PDI UFC** [livro eletrônico] : Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027 / Universidade Federal do Ceará. – Fortaleza : Imprensa Universitária, 2023.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2012.

VERHINE, Robert E. Avaliação e regulação da educação superior: uma análise a partir dos primeiros 10 anos do SINAES. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 3, p. 603-619, nov. 2015.

VIEIRA, SONIA. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

Zabotto, M. A. C., & Alves Filho, A. G. **Elaboração e Acompanhamento de Planos Estratégicos em uma universidade pública**: uma análise baseada na Estratégia como Prática. in *Gestão & Produção*, v. 26, n. 2, e2546, 2019. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2546-19>

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

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELAS IES

Olá! A presente pesquisa visa compreender qual a percepção atual sobre o processo de Planejamento Estratégico e/ou Plano de Desenvolvimento Institucional das Instituições de Ensino Superior brasileiras, especialmente públicas (federais, estaduais ou municipais), e sobre o uso dos dados disponibilizados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) durante alguma das etapas.

Para tal, desenvolvemos o questionário abaixo, com perguntas fechadas e abertas que auxiliarão no entendimento desses aspectos.

Você está convidado (a) para responder às questões e contribuir com a elaboração de um modelo de planejamento voltado para atender as necessidades das IES, objeto de dissertação de mestrado do PPGCG/UFSC. Contamos com a sua participação, preenchendo até o dia \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

Siglas:

IES: Instituição de Ensino Superior

PE: Planejamento Estratégico

PDI: Plano De Desenvolvimento Institucional

PPGCG: Programa de pós-graduação em Planejamento e Controle de Gestão

SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina

### I - Informações sobre o respondente

Qual a instituição de ensino superior (IES)?

Respostas:

UFC - Universidade Federal do Ceará

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

UFJ - Universidade Federal de Jataí

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

*\*As respostas estão apresentadas na ordem do preenchimento do questionário.*

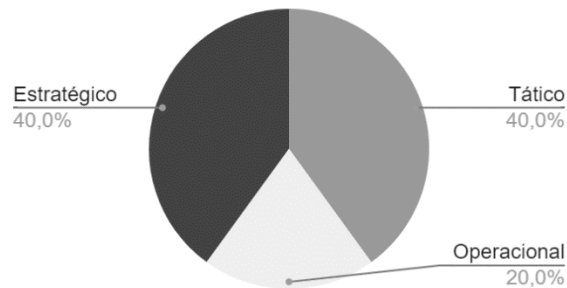
Qual o nível hierárquico que você ocupa na IES?

( ) Estratégico ( ) Tático ( ) Operacional

Respostas na figura 20:

Figura 20: Nível Hierárquico dos Respondentes

Contagem de Qual nível hierárquico...



Fonte: Autora (2024)

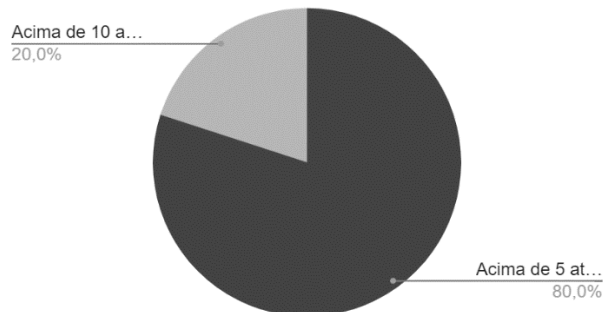
Tempo de vínculo como servidor/colaborador da IES:

( ) 0 a 2 anos ( ) Acima de 2 até 5 anos ( ) Acima de 5 até 10 anos ( ) Acima de 10 anos

Respostas na figura 21:

Figura 21: Tempo de vínculo como servidor

Contagem de Tempo de vínculo como ser...



Fonte: Autora (2024)

Os termos "Planejamento Estratégico" (PE) e "Plano de Desenvolvimento Institucional" (PDI) são familiares na instituição em que você atua ?

( ) Sim ( ) Não

Respostas:

100% dos respondentes marcaram a opção Sim.

## II - Sobre o Processo de Planejamento Estratégico

Segundo Drucker, o planejamento estratégico não pode ser um fato isolado, mas um processo contínuo que exige revisões e adaptações constantes à medida que as condições de mercado também mudam. Neste contexto, é um instrumento crucial pois define a direção, facilita a tomada de decisão antecipando o futuro, e melhora a eficiência.

Você participa/participou do processo de elaboração do planejamento\* na instituição onde atua?

\**Considere planejamento = PE ou PDI*

Sim       Não

Respostas:

100% dos respondentes marcaram a opção Sim.

Na IES onde você atua, o processo de elaboração do planejamento usa metodologias colaborativas, onde as partes interessadas têm espaço para contribuir ativamente?

Sim       Não       Não sei responder

Respostas:

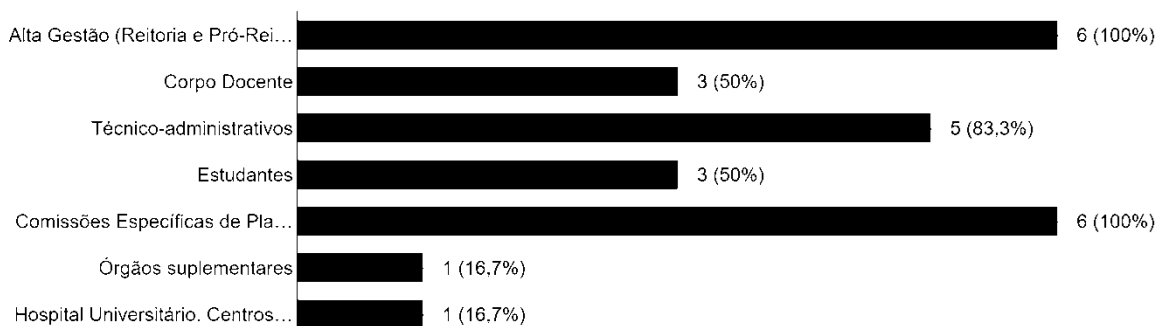
100% dos respondentes marcaram a opção Sim.

Caso sim, quais os departamentos/grupos de profissionais estão envolvidos no processo de planejamento estratégico da instituição? (Marque as opções relevantes para a sua realidade):

- Alta Gestão (Reitoria e Pró-Reitorias)  
 Corpo Docente  
 Técnico-administrativos  
 Estudantes  
 Comissões Específicas de Planejamento  
 Outros (por favor, especifique): .....

Respostas na figura 22:

Figura 22: Participantes do processo de PE nas IES



Fonte: Autora (2024)

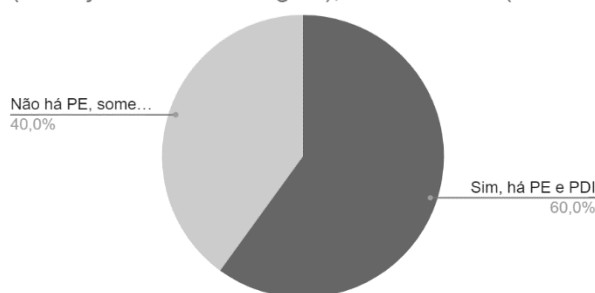
A IES possui um PE (Planejamento Estratégico), além do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional - instituído pelo SINAES)?

Sim, há PE e PDI     Não há PE, somente PDI     Não sei responder

Respostas na figura 23:

Figura 23: IES possui PE ou PDI

Contagem de A IES possui um PE (Planejamento Estratégico), além do PDI (Plan...



Fonte: Autora (2024)

Na IES existe a etapa de "Diagnóstico" no processo de elaboração do planejamento\*?

\**Considere planejamento = PE ou PDI*

Sim     Não     Não sei responder

Respostas:

100% dos respondentes marcaram a opção Sim.

Caso sim, você pode citar como ocorre/ocorreu a etapa de diagnóstico? Quais dados e informações foram mapeados?

Respostas constantes no quadro 15:

Quadro 15: Etapa de Diagnóstico

Universidade	Resposta
UFC	Foram mapeadas as forças e fraquezas (internas), bem como as oportunidades e ameaças (externas) por meio da utilização das ferramentas SWOT e PESTEL.
UFU	1 - Elaboração da identidade estratégica (eixos temáticos, missão, visão, valores, cadeia de valor, modelo de negócios, etc.) na Administração Superior; (2) Coleta de informações junto à unidades acadêmicas e administrativas, acerca de indicadores e disponibilidade de bases de dados; (3) Coleta de demandas específicas de infraestrutura, TICs e bibliotecas.

UFJ	<p>Começa com a sensibilização; formulário; alinhamento do objetivo do PE e importância do mesmo</p> <p>Diagnostico participativo; ferramenta para coleta de dados</p> <p>Mec orienta matriz SWOT ciclo PDCA e universidade segue</p> <p>Conhecer cenários, conhecer problemas (políticas públicas) com ferramentas como a 5 porques</p> <p>Forms para consultar comunidade para olhar na perspectiva deles</p> <p>Falta dados integrados para análise, estão buscando ferramentas junto à secretaria responsável</p> <p>Documentos internos como autoavaliação institucional, instrumentos do INEP (avaliação cursos, institucional) PDIs anteriores, 17 ODSs como parâmetro</p> <p>Todos pontos como insumos para um diagnóstico mais completo</p>
UFAM	<p>Foram realizadas 03 (três) oficinas de diagnóstico com grupos no período inicial da elaboração do PDI.</p> <p>a) levantamento e sensibilização sobre o ambiente externo que impacta a UFAM sob diversos aspectos;</p> <p>b) levantamento de informações do ambiente interno da UFAM, sua situação atual e seus requerimentos;</p> <p>c) levantamento das expectativas e visões de futuro para curto, médio e longo prazo, através de oficinas de discussão e análise e questionários dirigidos;</p> <p>d) levantamento das visões sobre vantagens competitivas da instituição em relação ao seu potencial de inovação, sustentabilidade e reatividade às necessidades e enfrentamentos, e</p> <p>e) desenvolvimento da análise SWOT - (S – Força, W – Fraqueza, O – Oportunidade, T – Ameaça) e suas correlações, seguida da identificação de direcionadores estratégicos.</p>
UFSC	<p>Foi realizada uma análise SWOT com os gestores das pró-reitorias e secretarias antes do início do processo de definição dos objetivos estratégicos.</p>

Fonte: Autora (2024)

Existe uma etapa de acompanhamento de desempenho, após a elaboração do planejamento?

Sim       Não       Não sei responder

Respostas:

100% dos respondentes marcaram a opção Sim.

Caso sim, em que periodicidade a etapa de acompanhamento de desempenho ocorre?  
 todos os anos  a cada cinco anos  Outro \_\_\_\_\_

Respostas constantes no quadro 16:

Quadro 16: Periodicidade do acompanhamento

Universidade	Resposta
UFC	Todos os anos
UFU	Monitoramento trimestral (para correção de possíveis desvios e de caráter qualitativo) e anual (com aferição dos resultados anuais)
UFJ	Semestral
UFAM	A cada 02 (dois)
UFSC	Todos os anos.

Fonte: Autora (2024)

Na IES após o acompanhamento de desempenho, existem etapas de atualizações/ajustes dos objetivos, metas e iniciativas para o período?

Sim  Não  Não sei responder ou não é aplicável

Respostas:

100% dos respondentes marcaram a opção Sim.

Descreva como ocorrem as etapas de acompanhamento do desempenho e atualizações/ajustes do planejamento, caso sejam aplicáveis na IES:

Respostas constantes no quadro 17:

Quadro 17: Acompanhamento do desempenho e ajustes

Universidade	Resposta
UFC	O monitoramento do PDI é feito trimestralmente por meio do Comitê de Governança da Instituição. E anualmente, esse plano é revisado a partir dos resultados dos monitoramentos trimestrais, bem como da necessidade de alinhamentos à gestão e às diretrizes governamentais vigentes.
UFU	Monitoramento trimestral (para correção de possíveis desvios e de caráter qualitativo) e anual (com aferição dos resultados anuais)
UFJ	(1) Trimestralmente, por meio de formulários eletrônicos, os diferentes eixos temáticos realizam um monitoramento de caráter qualitativo, elencando os fatores que estão facilitando ou dificultando o alcance das metas. (2) No primeiro semestre



	<p>de cada ano, além dessa avaliação qualitativa, os eixos evidenciam a expectativa de alcance anual das metas; (3) Por fim, anualmente, os eixos temáticos calculam o alcance das metas anuais, as justificativas para as metas não alcançadas, as boas práticas e ações corretivas previstas. Todas essas etapas são conduzidas por Comissão Permanente, em conjunto com a Diretoria de Planejamento e a Divisão de Apoio ao Planejamento Institucional.</p>
UFAM	<p>Calendário acadêmico prevê um atividade semestral que avalia o PE junto com as partes interessadas;</p> <p>Compliance e gesto de riscos com objetivo de auditoria e checagem/monitoramento dos resultados para identificação de oportunidades de ajustes, assim verifica o andamento do que melhorou</p> <p>TCU usa o Relato integrado e e INEP relatório da CPA, que geram insumos e estão relacionados com o PE</p> <p>MEC pede inventário com todas informações e garante a possibilidade de avançar a análise de resultados</p> <p>Comitê técnico está sendo formado para monitorar o andamento e levar pauta às unidades e câmaras. Comissão permanente de conhecimento técnico de PE além da CPA</p> <p>Orientação é usar a GUT para priorização, caso necessário vai sim ter alteração nos objetivos do PE, balizando conforme orçamento e recursos disponíveis</p> <p>Análise de cenários é feita para entender o que é possível de realizar naquele momento.</p>
UFSC	<p>Conforme documento do PDI: "O processo de autoavaliação da Universidade Federal do Amazonas tem sua realização coordenada pela Comissão Própria de Avaliação – CPA, em articulação com as Pró-Reitorias, os órgãos Suplementares e as Comissões Setoriais de Avaliação instituídas nas Unidades Acadêmicas. Ao instituir-se, como a instância própria para o desenvolvimento do processo avaliativo interno da UFAM, a CPA articulou a organização e designação de Comissões Setoriais de Avaliação que atuam internamente no âmbito das Unidades Acadêmicas. Por conseguinte, a Portaria No. 2077 de 24 de junho de 2019, designou as Comissões Setoriais de Avaliação, atualmente em atividade, enquanto a Portaria No. 2543 de 09 de agosto de 2019, regulamenta a CPA para um novo mandato de 02 (dois) anos."</p>

Fonte: Autora (2024)

Quais são os principais desafios no processo de planejamento, enfrentados pela IES?  
Respostas constantes no quadro 18:

Quadro 18: Desafios do processo de PE

Universidade	Resposta
UFC	Hoje o principal desafio é o desdobramento para a estratégia para todas as unidades da Instituição.
UFU	(1) Alguns dados utilizados para cálculo de indicadores são de difícil obtenção e/ou carecem de aprimoramento; (2) cultura organizacional pouco voltada para o planejamento, especialmente nas áreas acadêmicas; (3) falta de vínculo integral entre o planejamento e os recursos orçamentários, humanos e materiais disponíveis.
UFJ	Falta de instrumentos unificados para que todas as áreas reportem resultados das ações Recursos distribuídos fossem pautados no PE/PDI também teria participação mais efetiva
UFAM	Mudança constante de gestores; falta de desdobramento e execução do planejamento
UFSC	Engajamento das unidades para atuarem ativamente em prol das metas e iniciativas definidas no PDI

Fonte: Autora (2024)

E quais são as oportunidades para aprimorar esse processo?

Respostas constantes no quadro 19:

Quadro 19: Oportunidades do processo de PE

Universidade	Resposta
UFC	Melhoria na plataforma Nosso PDI, plataforma de acompanhamento do PDI da UFC
UFU	(1) corpo técnico altamente qualificado; (2) o documento foi construído com base em portfólio de indicadores bastante completo, com mais de 250 indicadores.
UFJ	Oportunidade de ter um instrumento unificado para todas as áreas alimentarem e se debruçarem em prol das ações priorizadas;
UFAM	A cada mudança de gestor haver uma transição de cargo e acompanhar efetivamente a execução do planejamento
UFSC	Vinculação do planejamento com o orçamento

Fonte: Autora (2024)

### III - Utilização dos Dados do SINAES

O SINAES prevê a coleta de uma série de dados, periodicamente, para avaliar as dimensões: aluno, curso e instituição, conforme legislação em vigor. Tais dados são disponibilizados em bases abertas e a consulta pode ser relevante para embasar definições de novas estratégias.

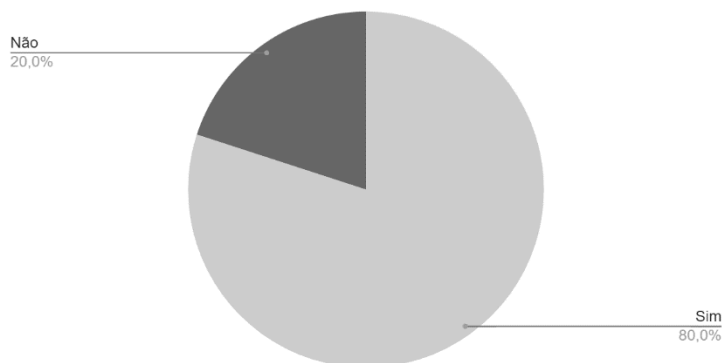
A IES utiliza dados disponibilizados pelo SINAES em seu processo de elaboração do planejamento estratégico?

Sim       Não       Não sei responder

Respostas na figura 24:

Figura 24: Utilização dos dados na elaboração

Contagem de A IES utiliza dados disponibilizados pelo SINAES em seu processo de elaboração do planejamento estratégico?



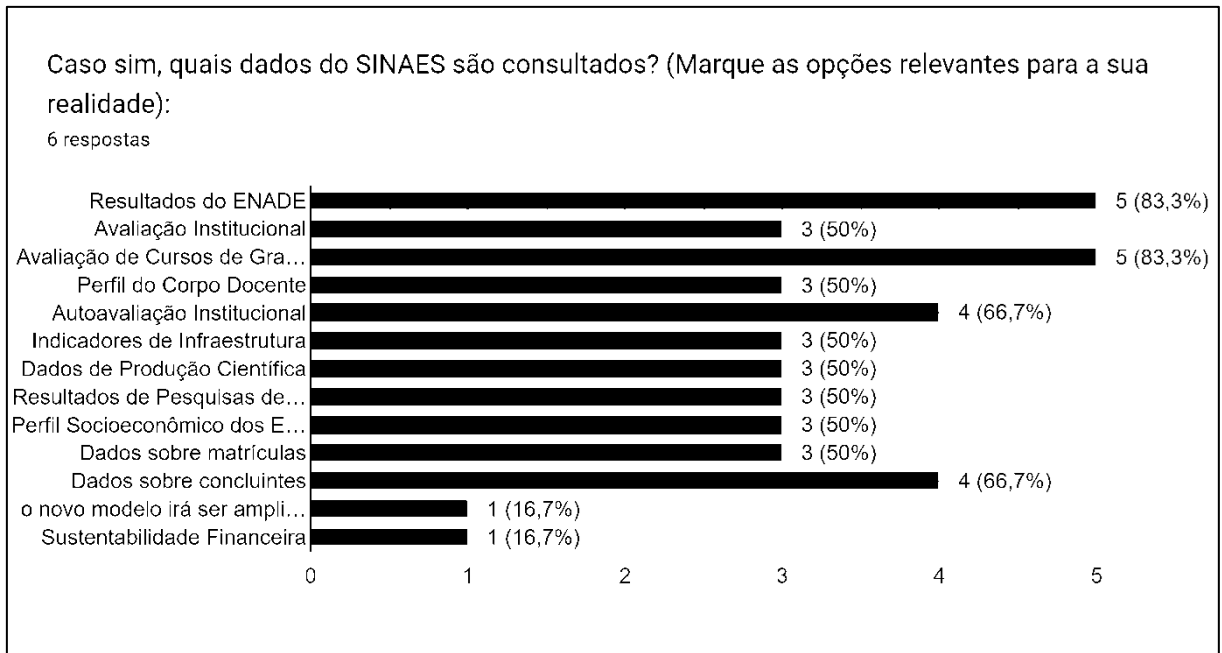
Fonte: Autora (2024).

Caso sim, quais dados do SINAES são consultados? (Marque as opções relevantes para a sua realidade):

- Resultados do ENADE
- Avaliação Institucional
- Avaliação de Cursos de Graduação e Pós-Graduação
- Perfil do Corpo Docente
- Autoavaliação Institucional
- Indicadores de Infraestrutura
- Dados de Produção Científica
- Resultados de Pesquisas de Egressos
- Perfil Socioeconômico dos Estudantes
- Dados sobre matrículas
- Dados sobre concluintes
- Outros (por favor, especifique): .....

Respostas na figura 25:

Figura 25: Dados que são utilizados no planejamento



Fonte: Autora, 2024.

Os dados provenientes do SINAES são utilizados nas etapas de acompanhamento do desempenho e atualizações/ajustes do planejamento:

São utilizados

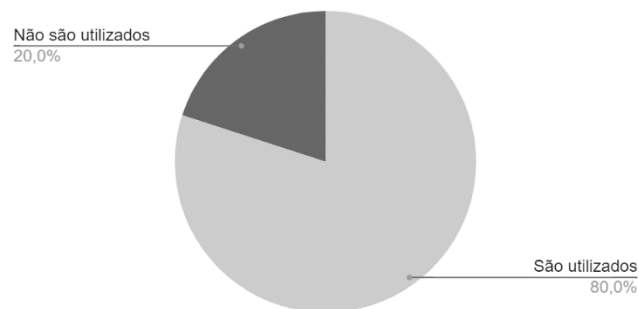
Não são utilizados

Não sei responder

Respostas na figura 26:

Figura 26: Utilização dos dados no acompanhamento do PE

Contagem de Os dados provenientes do SINAES são utilizados nas etapas de acompanhamento...



Fonte: Autora, 2024.

Se são utilizados, descreva como ocorre nas etapas de acompanhamento do desempenho e atualizações/ajustes do planejamento:

Respostas constantes no quadro 20:

Quadro 20: Descrição da utilização de dados para acompanhamento

Universidade	Resposta
UFC	Por meio do monitoramento dos indicadores.
UFU	São utilizados os resultados do ENADE e de avaliação dos cursos para cálculo de indicadores, especialmente no eixo temático "Graduação".
UFJ	Ressalva: o novo modelo, que está sendo planejado pela nova gestão, irá contemplar estes pontos
UFAM	"O SINAES integra três modalidades principais de instrumentos de avaliação, aplicados em diferentes momentos: Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) – é o centro de referência e articulação do sistema de avaliação que se desenvolve em duas etapas principais: 1. Avaliação interna ou autoavaliação – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES; 2. Avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES, quando da solicitação de Credenciamento ou Recredenciamento Institucional, em visita de avaliação in loco, obedecendo a validade do ato regulatório vigente e os prazos estabelecidos no Calendário anual de abertura do protocolo de ingresso de processos regulatórios no sistema de regulação do Ministério da Educação."
UFSC	São realizadas coleta de dados dos indicadores específicos para acompanhamento do progresso. Todos os dados são devidamente justificados e compõem o Relatório Anual de Acompanhamento do PDI, disponível publicamente no site <a href="http://www.pdi.ufsc.br">www.pdi.ufsc.br</a> .

Fonte: Autora (2024)

É relevante que os dados provenientes do SINAES sejam utilizados para embasar etapas do planejamento da IES? Por quê?

Respostas constantes no quadro 21:

Quadro 21: Relevância do uso de dados

Universidade	Resposta
UFC	Sim, pois esses dados são base para indicadores estratégicos da instituição.
UFU	Sim. O SINAES representa uma ferramenta importante, que permite o diagnóstico e avaliação da situação da IFES de forma mais padronizada e divulgada em nível mais abrangente.
UFJ	É fundamental, tanto que as equipes e processos estão sendo atualizados para contemplar estes pontos. Atração e evasão são pontos cruciais para a UFJ e entendem que precisa de análise do cenário interno (quem são os alunos, onde moram, etc)
UFAM	Desconheço esses dados
UFSC	Sim, porque traz informações relevantes da instituição, que servem como base para a tomada de decisão.

Fonte: Autora (2024)

Você tem opinião formada sobre a abordagem "data driven" que vem sendo difundida no mercado e se baseia na tomada de decisão orientada por dados? Conte-nos:

Respostas no quadro 22:

Quadro 22: Opinião sobre Data Driven

Universidade	Resposta
UFC	Utilizamos Business Intelligence, que fornece informações a partir de dados para a tomada de decisão.
UFU	Sem dúvidas, a decisão orientada por dados permite mitigar riscos em todos os processos de gestão, além de possibilitar a melhoria do processo de transparência. No entanto, há ainda, na nossa realidade, desafios relacionados à disponibilidade de mão de obra na área de TI, para que essa seja uma realidade consolidada.
UFJ	Os dados estavam pulverizados, a nova gestão está incluindo as secretarias, coordenações e proreitorias, em prol da comunidade acadêmica, usando e integrando dados e processos para melhores ações
UFAM	Sim. Hoje um planejamento, bem como sua execução é imprescindível a gestão de dados
UFSC	Acredito que seja uma abordagem inovadora e muito prática para a tomada de decisão. Com base nos dados coletados os gestores tem maior assertividade no processo de tomada de decisão. A UFSC possui um observatório que atua nessa frente, disponível no site <a href="http://www.obs.ufsc.br">www.obs.ufsc.br</a> .

Fonte: Autora (2024)

O que é imprescindível no planejamento estratégico para as IES?

Respostas constantes no quadro 23:

Quadro 23: Imprescindível para o PE

Universidade	Resposta
UFC	Uma plataforma que possibilite um monitoramento efetivo do Plano Estratégico.
UFU	Cultura organizacional voltada para o planejamento. Sem isso, nem mesmo as melhores ferramentas podem surtir o efeito almejado.
UFJ	Inteligência coletiva, ações colaborativas para gerar impacto e geração de valor.
UFAM	Ser conciso e ter previsão orçamentária
UFSC	Participação coletiva dos segmentos que compõem a universidade, definição de metas claras e responsáveis designados, comprometimento da alta gestão, acompanhamento e monitoramento dos resultados.

Fonte: Autora (2024)

O modelo de planejamento utilizado pelas IES pode influenciar positivamente no alcance dos resultados? De que forma?

Respostas no quadro 24:

Quadro 24: PE como influenciador de resultados

Universidade	Resposta
UFC	Sim. Por ser um planejamento amplamente participativo que envolve grande parte da comunidade acadêmica, bem como por ter uma gestão estratégica já bastante estruturada, desde a fase de planejamento à fase de execução, monitoramento e avaliação da estratégia.
UFU	Sem dúvidas. A partir do modelo de planejamento, os processos de tomada de decisão e, especialmente a transparência e a prestação de contas são aprimorados.
UFJ	Sim, atualmente o PE está sendo reestruturado com uso de novas ferramentas como Canvas, Design Thinking, olhar da divergência para a construção, levando a maturidade de que divergência faz crescer. Labora gov é referência e a lógica de buscar soluções de forma coletiva, capacitações para prepará-los e consequentemente entregas mais qualificadas.
UFAM	Sim, quanto mais claro e acessível aos servidores, discentes e comunidade em geral, melhores são os resultados do planejamento. É importante que as pessoas que não tenham contato direto com ferramentas de planejamento e administração, em seu cotidiano, consigam entender como elas são construídas e o objetivo do planejamento para a instituição. Dessa forma, é possível aumentar o engajamento para o alcance dos objetivos do PDI.
UFSC	Com certeza. Ao estabelecer objetivos, metas e iniciativas estratégicas os gestores e demais servidores (docentes e técnicos) podem ter clareza do caminho que a universidade está buscando e a forma de alcançá-lo. O comprometimento de todos no processo é imprescindível para o alcance dos resultados almejados e definidos com base na participação coletiva de todos e consenso geral.

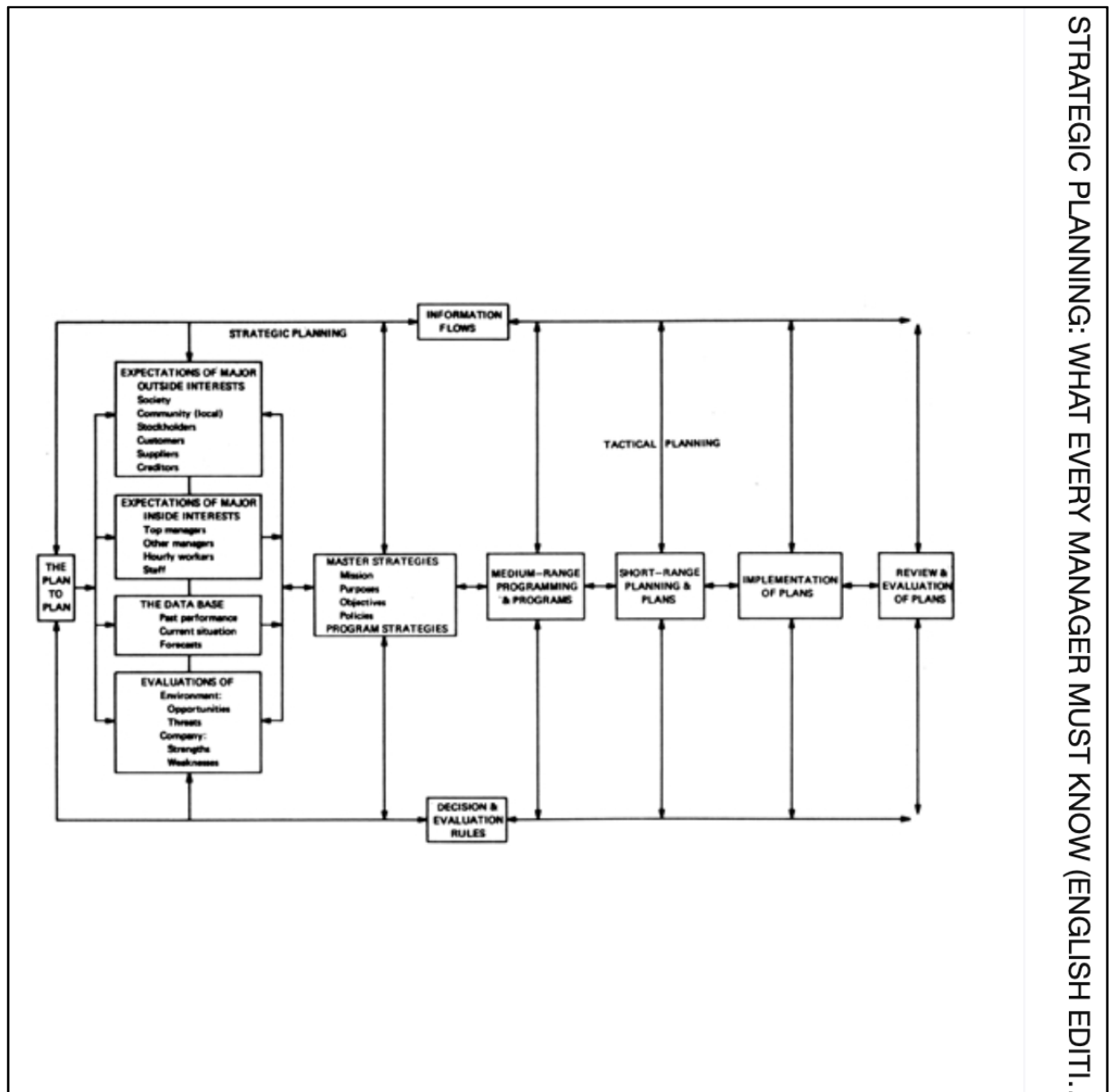
Fonte: Autora (2024)

Obrigada pelas contribuições!

## ANEXO A – MODELO PE ORIGINAL DE STEINER

A figura 27 apresenta o modelo conceitual de PE original apresentado na obra de Steiner em 1969, constante na reimpressão de 1997.

Figura 27: Modelo de PE original de Steiner



Fonte: Strategic Planning, 1997, np.