

## **Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional: um panorama da produção acadêmica das Instituições Públicas de Ensino Superior brasileiras**

**Strategic Planning and Institutional Development Plan: an overview of the academic production of Brazilian Public Higher Education Institutions**

**Planificación Estratégica y Plan de Desarrollo Institucional: un panorama de la producción académica de las Instituciones Públicas de Educación Superior brasileñas**

Recebido: 12/08/2022 | Revisado: 25/08/2022 | Aceito: 27/08/2022 | Publicado: 05/09/2022

**Leonardo Rodrigues da Costa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6896-598X>

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

E-mail: [leonardo.rodrigues@ufvjm.edu.br](mailto:leonardo.rodrigues@ufvjm.edu.br)

**Filipe Figueiredo Martins Costa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3908-9116>

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

E-mail: [filipecosta.cmt@gmail.com](mailto:filipecosta.cmt@gmail.com)

**Ivana Carneiro Almeida**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6069-919X>

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

E-mail: [ivanaead@gmail.com](mailto:ivanaead@gmail.com)

**João César de Souza Ferreira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3705-8746>

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

E-mail: [joao.cesar@ufvjm.edu.br](mailto:joao.cesar@ufvjm.edu.br)

**Ciro Meneses Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8687-0987>

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

E-mail: [cirosantos@gmail.com](mailto:cirosantos@gmail.com)

### **Resumo**

As Instituições Públicas de Ensino Superior (IES) possuem o planejamento elaborado por meio de um modelo de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) proposto pelo governo como instrumento de política institucional. Nesse cenário, o objetivo deste estudo é compreender a ocorrência do Planejamento Estratégico nas IES por meio da investigação das Teses e Dissertações que discorreram acerca do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) daquelas e que estão disponíveis na base de dados BDTD – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa. Para análise utilizou-se do software Iramuteq e a técnica de análise de conteúdo. Conclui-se com este trabalho que o PDI é abordado como instrumento de gestão e de políticas pública, apresentando as IES dificuldades em seu desenvolvimento. Por esse motivo, os trabalhos acadêmicos retratam os problemas relacionados às fases do PDI, tendo preferência as abordagens e os métodos qualitativos. Ficou evidente que os PDIs nem sempre são produtos do Planejamento Estratégico e que as IES demonstram ausência de orientação estratégica, de planejamento.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Plano de desenvolvimento institucional; Instituições públicas de ensino superior.

### **Abstract**

The Public Higher Education Institutions (PHEIs) have the planning prepared through a model of Institutional Development Plan (IDP) proposed by the government as an instrument of institutional policy. In this scenario, the objective of this study is to understand the occurrence of Strategic Planning in PHEIs through the investigation of Theses and Dissertations that discussed about the Institutional Development Plan (IDP) and that are available in the database DLTD - Digital Library of Theses and Dissertations. This is a descriptive study with a qualitative approach. The Iramuteq software and the content analysis technique were used for analysis. It is concluded with this work that the IDP is approached as an instrument of management and public policies, presenting the PHEIs with difficulties in their development. For this reason, the academic papers portray the problems related to the phases of the IDP, giving preference to qualitative approaches and methods. It became evident that the IDPs are not always products of Strategic Planning and that the PHEIs demonstrate lack of strategic orientation, planning.

**Keywords:** Strategic planning; Institutional development plan; Public higher education institutions.

## Resumen

Las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas cuentan con una planificación elaborada a través de un modelo de Plan de Desarrollo Institucional (PDI) propuesto por el gobierno como instrumento de política institucional. En ese escenario, el objetivo de este estudio es comprender la ocurrencia de la Planificación Estratégica en las IES a través de la investigación de Tesis y Disertaciones que discutieron el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de aquellas y que están disponibles en la base de datos BDTD - Biblioteca Digital de Tesis y disertaciones. Se trata de un estudio descriptivo con enfoque cualitativo. Para el análisis se utilizó el software Iramuteq y la técnica de análisis de contenido. Se concluye con este trabajo que se aborda el PDI como instrumento de gestión y políticas públicas, presentando a las IES dificultades en su desarrollo. Por ello, los trabajos académicos retratan los problemas relacionados con las fases del PDI, dando preferencia a los enfoques y métodos cualitativos. Se evidenció que los PDI no siempre son producto de la Planificación Estratégica y que las IES demuestran una falta de orientación estratégica, de planificación.

**Palabras clave:** Planificación estratégica; Plan de desarrollo institucional; Instituciones públicas de educación superior.

## 1. Introdução

O Planejamento Estratégico é uma prática administrativa fundamental a qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, em razão dos benefícios proporcionados (Matias-Pereira, 2012). Ele é compreendido com sendo uma ferramenta gerencial que permite a formulação sistemática e metódica de estratégias e ações estratégicas com vista ao alcance dos objetivos organizacionais, levando em consideração os ambientes internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) e sua inter-relação; implica em decisões racionais que refletem no futuro, em certo espaço de tempo, e intenta no aumento da competitividade e do grau de resolutividade da instituição (Matias-Pereira, 2011, 2012).

Originado do setor privado, das necessidades das organizações se organizarem e de melhor decidirem em relação aos desafios do ambiente em razão de suas constantes mudanças (Branco, 2014; Silva & Gonçalves, 2011), o Planejamento Estratégico passou a ser empregado na administração pública a partir das tentativas de reformas do Estado, da mudança do modelo burocrático para o gerencial, em prol da otimização dos recursos disponíveis e da qualidade na prestação dos serviços públicos, na oferta de melhores resultados pelas organizações (Branco, 2014; Matias-Pereira, 2018; Ota, 2014).

Embora seja consensual as disparidades existentes entre as organizações privadas e públicas, essencialmente pelo enfoque econômico de uma e a natureza dos serviços públicos prestados pela outra, o Planejamento Estratégico tem se difundido nas organizações públicas (Ota, 2014; Silva & Gonçalves, 2011). Conquanto se percebe as dificuldades daquelas em sua utilização como instrumento de gestão, em razão de fatores inerentes à própria administração pública (Ota, 2014; Silveira & Lunkes, 2018), o Planejamento Estratégico é adotado por inúmeras organizações e tem obtido relativo sucesso entre elas (Pereira, 2006).

Tendo em vista a emergência na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, do atendimento das demandas sociais variadas e crescentes, do uso eficiente dos recursos públicos e da transparência das informações e atividades desenvolvidas pela administração pública, tem-se no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a correspondência do Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior (IES), traduzindo a gestão de suas relações com o futuro por meio da definição consciente e coerente dos recursos disponíveis em prol das ações e objetivos estratégicos alinhados à sua missão e visão institucionais (Sant'ana et al., 2017). A institucionalização do PDI como instrumento do Planejamento Estratégico nas IES ocorreu através do Decreto n.º 5.773 (2006), elevando-o a categoria de documento imprescindível para o (re)credenciamento das instituições e da autorização de funcionamento dos cursos superiores (Sant'ana et al., 2017).

Nesse contexto, percebem-se por parte do governo brasileiro, na figura do Ministério da Educação (MEC), esforços na tentativa de orientação na construção e padronização do PDI nas IES por meio de outros dispositivos legais, manuais e cartilhas e, mais recentemente, de ferramentas tecnológicas como, por exemplo, a PlataformaFOR (ForPDI e ForRisco) lançada em 2021. Esta ferramenta tem como propósito fomentar as melhores práticas do Planejamento Estratégico e contribuir

para o gerenciamento das ações estratégicas nas Instituições de Ensino da Rede Federal que figuram nos Planos Estratégicos, apresentados nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Deste modo, considerando a relevância e crescente adoção do Planejamento Estratégico nas organizações públicas e da premência em compreendê-lo no âmbito das Instituições Públicas de Ensino Superior, este trabalho busca perceber como a temática é abordada a partir da produção acadêmica sobre os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI). Portanto, tem-se como objetivo compreender como os Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI) são retratados nas teses e dissertações publicadas na Base de Dados BDTD - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, compreendendo o período de 2006 a 2022, traçando um panorama da produção acadêmica dessas instituições.

A pesquisa se justifica em razão da modesta abordagem sobre Planejamento Estratégico nas organizações públicas (Branco, 2014; Santos et al., 2021; Silva & Gonçalves, 2011) e de suas dificuldades de planejamento (Silva, 2013), contribuindo na compreensão e desenvolvimento do assunto e corroborando na gestão das Instituições de Ensino Superior do país.

## 2. Planejamento Estratégico no Setor Público

A utilização do Planejamento Estratégico nas organizações públicas é relativamente recente quando comparada com a iniciativa privada (Pereira, 2006). Surgindo em 1960, seu uso foi intensificado nos anos 70 e em 80 passou a ser utilizado pelos órgãos públicos de modo a atender as necessidades e anseios do consumidor ou usuário dos serviços públicos, bem como para direcionar as organizações em meio as mudanças constantes e as instabilidades do ambiente (Giacobbo, 1997; Ota, 2014).

Na administração pública, o Planejamento Estratégico se insere no contexto das tentativas de reformas dos Estados, do movimento internacional conhecido como *New Public Management* (NPM), da superação do modelo burocrático pelo gerencial, em favor da modernização do setor público por meio da transposição de técnicas e ferramentas gerenciais oriundas do setor privado (Branco, 2014; Matias-Pereira, 2012; Ota, 2014). No Brasil, consoante Matias-Pereira (2018), esse movimento se configurou com a criação e extinção de órgãos públicos, bem como a instauração de comissões e grupos de trabalhos voltados para a desburocratização, de forma mais efetiva, a partir dos anos 80 e 90.

No que concerne ao planejamento no governo brasileiro, embora a elaboração dos planos de desenvolvimento estivessem presentes antes da Constituição de 1988, foi após sua promulgação que os Planos Plurianuais (PPAs), integrados e vinculados à Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e à Lei Orçamentária Anual (LOA), passaram a seguir os preceitos de Gestão e Planejamento Estratégico (Brasil, 2020). Nas instituições públicas, segundo Ota (2014), com base nos estudos de Motta (1979) e de outros autores, o Planejamento Estratégico iniciou com as organizações prestadoras de serviços e entidades privadas sem fins lucrativos, intensificando-se em 1994 por outras organizações públicas.

Nos estudos de Silva e Gonçalves (2011), os quais discorreram acerca do processo de formulação e implementação do Planejamento Estratégico em instituições do setor público, têm-se a exemplificação daquelas que iniciaram o seu uso inaugural: o Tribunal de Contas da União (TCU) em 1994, o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) em 1998, a implantação em duas unidades militares nos anos de 1999 e 2001, e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) em 2006.

Ainda neste século, Ota (2014) evidencia o intenso e crescente emprego dessa ferramenta ao relatar a pesquisa feita pelo próprio Tribunal de Contas da União (TCU), entre os anos de 2008 a 2012, com mais dos 350 órgãos e instituições da administração pública. O trabalho do TCU evidenciou um aumento da utilização do Planejamento Estratégico nas entidades pesquisadas de 47%, no ano de 2008, para 79% e 85%, nos anos de 2010 e 2012, respectivamente.

Em que pese a Instrução Normativa n.º 24 (2020), que dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do Planejamento Estratégico nos órgãos e entidades da administração pública, e conforme Ota (2014) e Silva e Gonçalves (2011), baseados em

Giacobbo (1997) e Pereira (2006), e Silveira e Lunkes (2018), as organizações públicas ainda enfrentam dificuldades na elaboração e implementação do Planejamento Estratégico em relação aos fatores inerentes à própria estrutura e à natureza dos serviços prestados.

No que se refere à estrutura das organizações públicas, por suas características rígidas em virtude do modelo burocrático adotado, têm-se verdadeiro desafio no processo de adoção do Planejamento Estratégico. Isso porque, segundo Neis et al. (2016), as fases de elaboração e implementação das estratégias por meio do Planejamento Estratégico estão relacionadas diretamente aos fatores ambientais e estruturais das organizações. E no caso das instituições burocráticas, a criatividade e as ideias não são estimuladas e nem apropriadas ao sistema; sua característica racional-legal, baseada em comportamentos programados, rotinas e tarefas compartimentadas e especializadas, limitam a visão do próprio indivíduo (Pereira, 2006; Silva & Gonçalves, 2011), restringindo o desenvolvimento do pensamento estratégico que precede o processo de elaboração e posterior implementação das estratégias (Moresco et al., 2014).

E se as estratégias encontram dificuldades de emergirem nessas organizações, sua formalização e implementação enfrentam as mesmas barreiras quando dos problemas relacionados com a mobilização e os processos de comunicação e informação que envolvem os atores e setores relacionados devido ao próprio modelo de gestão e estrutura burocráticas (Ota, 2014; Pereira, 2006; Silva & Gonçalves, 2011). Aqueles quando não integrados às etapas do Planejamento Estratégico podem se tornar resistentes e indiferentes ao planejamento da organização. Igualmente, somam-se as pressões internas de grupos políticos e os objetivos pessoais e ideologias inerentes aos próprios formuladores e executores encontrados nas organizações, além das questões culturais que muitas das vezes são desfavoráveis (Ota, 2014; Pereira, 2006).

Ademais, conforme indicam Pereira (2006), Silva e Gonçalves (2011), dado a natureza das organizações públicas e dos serviços por elas prestados, os quais se orientam para o cumprimento de objetivos sociais, o Planejamento Estratégico tem ganhado opositores quanto à sua origem na iniciativa privada e ao caráter seletivo das demandas a serem atendidas, excludentes de outras da parcela da população.

A despeito de tais desafios e barreiras a serem superadas, as quais podem ser encontradas em graus distintos nas organizações públicas que adotam o Planejamento Estratégico, os autores acima não negam seus efeitos positivos, quando passam a mencionam as vantagens por ele proporcionadas como a continuidade administrativa apesar das trocas de gestão (Silva & Gonçalves, 2011); do aumento do comprometimento e autonomia dos participantes quando apoiados e bem liderados (Neis et al., 2016; Ota, 2014); do (re)direcionamento da organização ao futuro pretendido (Silveira & Lunkes, 2018) e da melhoria em suas atividades e processos (Pereira, 2006); além de conduzi-las a melhores níveis de eficiência e eficácia de atuação (Branco, 2014; Matias-Pereira, 2012), para citar alguns.

### **3. Plano de Desenvolvimento Instituição – PDI nas IES**

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é produto do Planejamento Estratégico instituído nas Instituições de Ensino Superior (Eberhardt & Fernandes, 2021; Falqueto et al., 2019; Pinto et al., 2019) pelo Ministério da Educação (MEC) (Sant'ana et al., 2017). Na medida em que tais organizações são partes da última reforma do Estado, o PDI é, igualmente, instrumento da administração pública gerencial (Mizael et al., 2013).

Situando as organizações em relação ao futuro pretendido, o PDI reúne as ações e objetivos estratégicos, as metas e indicadores, formulados com referência aos desafios e às oportunidades a partir da análise de seu ambiente, tendo em vista seus objetivos de ordem social: contribuir com o desenvolvimento do país através da produção e transmissão do conhecimento científico, na qualificação e formação profissional e cidadã e do atendimento das diversas demandas sociais (Dal Magro & Rauch, 2012; Eberhardt & Fernandes, 2021; Mizael et al., 2013). Igualmente, ele identifica as IES quando comunica sua

filosofia de trabalho, declara sua missão organizacional e as diretrizes pedagógicas que as orientam, demonstra sua estrutura e atividades acadêmicas desenvolvidas e outras a serem implementadas (Sant'ana et al., 2017).

Segundo Dal Magro e Rausch (2012), Pinto et al. (2019), Silva et al. (2013), o PDI teve sua origem na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, da necessidade de avaliação e credenciamento das instituições de ensino, passando a constar de forma mais explícita no Decreto n.º 3.860, de 09 de julho de 2001, e na Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004, de criação do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior. Após, observa-se a atualização do primeiro instrumento legal por meio do Decreto n.º 5.773, de 09 de maio de 2006, e este pelo Decreto n.º 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que, além manter a obrigatoriedade do PDI para o (re)credenciamento das instituições, bem como para autorização da oferta de cursos superiores, previu sua organização e seus elementos básicos obrigatórios. Tais dispositivos foram intercalados ao longo do tempo com outros de natureza disciplinar e/ou regulatório de forma a orientar sua elaboração e implantação pelas IES (Pinto et al., 2019).

Além dessas orientações legais, de forma associada, o Ministério da Educação (MEC) mantém Um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino contendo as principais ferramentas utilizadas no processo de Planejamento Estratégico e de elaboração do PDI (Análise SWOT, Construção de Cenários, Balanced Scorecard – BSC, Planejamento Estratégico Situacional – PES e Canvas) (Sant'ana et al., 2017). Esse documento foi criado com vista a incentivar a ação e a gestão estratégica nas IES por meio da solução criada pelo MEC, Plataforma ForPDI, oferecendo uma revisão da legislação e as principais metodologias de planejamento, bem como um modelo de estrutura de PDI.

Assim sendo, o PDI é instrumento exigido as IES e deve conter alguns elementos obrigatórios, os quais são analisados no processo de avaliação das instituições, dos cursos de graduação e pós-graduação e do próprio desempenho acadêmico dos alunos pelo SINAES. Seu aspecto livre encontra-se na adoção de modelos e ferramentas gerenciais que apoiam o desenvolvimento do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior e de outros elementos que os gestores julgarem pertinentes.

Conforme Dal Magro e Rausch (2012),

O PDI é um importante instrumento de auxílio para as Instituições de Ensino Superior. Ele engloba métodos que influenciam na melhoria da qualidade do ensino, uniformidade das tarefas administrativas e gestão financeira eficiente. Com esses pressupostos, ele fornece informações relevantes para as Instituições de Ensino Superior Públicas. Essas informações fazem com que as instituições se mantenham competitivas no mercado e, além disso, controlem eficientemente seus recursos financeiros, viabilizando o investimento em infraestrutura, em profissionais qualificados e em novas tecnologias (Dal Magro & Rausch, 2012, p. 428).

Corroborando com os autores acima, Eberhardt e Fernandes (2021), Scarpati (2020) e Silva et al. (2013), dizem que o PDI proporciona melhores práticas de gestão quando situam as IES em relação aos rumos a serem seguidos, possibilitam o autoconhecimento e contribui para o estabelecimento de metas, objetivos e estratégias, fazendo dele ferramenta de planejamento. Ele auxilia na redução de incertezas decorrentes dos processos decisórios das instituições e são utilizados pelas IES na otimização dos recursos públicos em prol de uma administração mais eficiente (Falqueto et al., 2019).

No entanto, é recente a percepção do PDI como ferramenta de gestão e de seus benefícios pelas IES. Para Silva et al. (2013), isso se deve a falta de costume de pensar e agir estrategicamente e da recente adoção do referido Plano naquelas instituições. Tal afirmação se constata nos estudos de Dal Magro e Rausch (2012) e de Mizael et al. (2013) que, analisando os PDI de algumas IES brasileiras, apontaram a inexistência de elementos obrigatórios estabelecidos em lei e de outras inconsistências em sua formulação, podendo vir a comprometer seus resultados.

Apesar da importância do PDI como produto do Planejamento Estratégico no desempenho das IES (Falqueto, 2019; Meireles, 2019; Silva et al., 2013), ainda há barreiras e desafios a serem superados em sua elaboração e implementação. Muitas

advindas das dificuldades de lidar com os processos de Planejamento Estratégico em decorrência da estrutura e dos objetivos sociais das próprias instituições (Falqueto et al., 2019).

#### 4. Metodologia

A presente pesquisa se apresenta como um estudo da produção acadêmica acerca do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IES) brasileiras, tendo como base as teses e dissertações disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) que retratam sobre os Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI) daquelas. Os trabalhos compreendidos na análise sistemática (Gil, 2019ab) foram publicados no período de 2006 a 2022, ano inicial de promulgação do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que manteve a obrigatoriedade e detalhou os elementos de formulação do PDI.

Assim sendo, iniciou-se uma busca na base de dados da BDTD utilizando-se da combinação de termos exatos e operadores booleanos, a saber, “Planejamento Estratégico” AND “Plano de Desenvolvimento Institucional” OR “PDI”, resultando em 44 trabalhos. Após a identificação e desconsideração daqueles em duplicidade e que não abordaram de forma direta ou transversal acerca da temática em estudo em IES públicas, as 3 teses e 31 dissertações, demonstradas na Tabela 1, tiveram os seguintes componentes analisados: título, resumo, ano de publicação, área de pesquisa do programa de pós-graduação e região geográfica.

**Tabela 1** – Lista dos trabalhos acadêmicos (por ano).

Instituição de Ensino	Título e/ou Subtítulo da Obra	Categoria	Ano
UEM	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA	Dissertação	2009
UNISUL	DA CONCEPÇÃO E FUNÇÕES DA UNIVERSIDADE AO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA	Dissertação	2011
Faculdades EST	MODELO DE GESTÃO E VISÃO ÉTICA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ - CAMPUS IGUATU À LUZ DAS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO	Dissertação	2011
UFSC	CONTRIBUIÇÕES DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	Dissertação	2013
UTFPR	O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E APLICAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO PARANÁ	Dissertação	2014
UFSM	ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA	Dissertação	2014
UFRGS	PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES: UM MODELO PARA IFES	Dissertação	2015
UFSM	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO PDI E OS PROJETOS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO: ESTUDO NOS COLÉGIOS DA UFSM	Dissertação	2015
UNISINOS	A ARTICULAÇÃO ENTRE A AUTOAVALIAÇÃO E OS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	Dissertação	2015
Faculdades EST	A INCLUSÃO ESCOLAR VIVENCIADA NO INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ (IFCE) – CAMPUS JAGUARIBE NO ÂMBITO DOS PROCESSOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM NOS CURSOS TÉCNICO E SUPERIOR	Dissertação	2015
UFCG	ELEMENTOS DE INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NO IFPE, COM FOCO NAS AÇÕES DO CAMPUS AFOGADOS DA INGAZEIRA	Dissertação	2016
UFSC	ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE	Dissertação	2016

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2010-2014, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA			
UnB	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: UMA PROPOSTA PARA ELABORAÇÃO E ACOMPANHAMENTO PELOS INSTITUTOS FEDERAIS	Dissertação	2016
UFRGS	OS RECURSOS HUMANOS DENTRO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO DE CASO DO CARGO DE ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	Dissertação	2016
UFPE	O USO DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING NO FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE DE UMA MARCA: UM ESTUDO APLICADO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	Dissertação	2016
UFPA	O PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DAS UNIDADES DA UFPA: UMA ANÁLISE DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO CAMPUS DO MARAJÓ – BREVES 2012-2015	Dissertação	2016
UFPA	A GESTÃO SUPERIOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ NO CONTEXTO DO PDI	Dissertação	2017
URGS	UMA ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS), REFERENTE AO PERÍODO DE 2011 A 2015	Dissertação	2018
UFPA	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	Dissertação	2018
UFBA	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO: UMA ANÁLISE DO MODELO PROPOSTO NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL / UFBA (2018-2022) E OS SEUS IMPACTOS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA PRÓ- REITORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PRODEP/UFBA)	Dissertação	2018
UFSM	A INTERAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO INTERNA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	Dissertação	2018
UTFPR	PLANEJAMENTO: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	Dissertação	2018
UFBA	AVALIAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DA EXPERIÊNCIA NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO	Dissertação	2018
UFTM	AVALIAÇÃO TÉCNICA DO TRABALHO DESENVOLVIDO NO SETOR DE ACESSIBILIDADE, DA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO - ESTUDO DE CASO	Dissertação	2018
UFV	INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO INSTITUTO FEDERAL DO SUDESTE DE MINAS GERAIS	Dissertação	2018
UFPB	BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E SUA IMPORTÂNCIA NO ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE A PARTIR DA CONSTRUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2019-2023 DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	Dissertação	2019
UNISUL	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: UMA PROPOSIÇÃO DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NO BALANCED SCORECARD NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	Dissertação	2019
UFGD	AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	Dissertação	2019
UNIPAMPA	A SUSTENTABILIDADE NOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: TEORIA E PRÁTICA EM UM ESTUDO DE CASO	Dissertação	2019
UFTM	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROCESSO DECISÓRIO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: O CASO UFTM	Dissertação	2019
UFRPE	TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO: UM ESTUDO À LUZ DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA	Dissertação	2019
UNICAMP	OS PROCESSOS DE GESTÃO, PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS E CONFESSORIAIS-COMUNITÁRIAS DO BRASIL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)	Tese	2020

UFPR	A QUE SERVE O SINAÉ? UMA AVALIAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	Tese	2020
UNICAMP	A EVASÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR TECNOLÓGICA DO MS: UMA PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO DE SEUS DETERMINANTES	Tese	2021

Fonte: Adaptado da BDTD.

A segunda etapa da pesquisa consistiu na análise em profundidade dos conteúdos textuais (Bardin, 2011), utilizando-se do software *Iramuteq* na aplicação da técnica de Classificação Hierárquica Descendente. Sua utilização decorre da necessidade de compreender a relação hierárquica das palavras presentes nos textos (Reinert, 1987), a fim de organizá-las a partir de sua ocorrência e de melhor analisar o corpus textual. Igualmente, recorreu-se a análise fatorial de correspondência, na intenção de proporcionar a visualização das associações temáticas, partindo, posteriormente, para a exposição destas por localização de modo a identificar a concentração dos referidos trabalhos (Sbalchiero & Tuzzi, 2016).

Assim sendo, esta pesquisa possui abordagem qualitativa, diferenciando-se daquelas de natureza quantitativa, pois tem como pretensão a descrição e apresentação do objeto em estudo, considerando todos os seus elementos disponíveis e as inter-relação entre eles (Gressler, 2004). Além das propriedades dos dados utilizados, esse enfoque é o que torna os procedimentos qualitativos apropriados ao alcance das repostas pretendidas neste estudo (Gil, 2019b).

De ordem prática, a pesquisa se caracteriza como sendo de natureza aplicada, haja vista que “sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial” (Gil, 2019b, p. 26). Ela não se propõe a generalizações com vistas a construção de teorias, mas de entender sobre determinada realidade que se insere em um determinado contexto existente (Gil, 2019a).

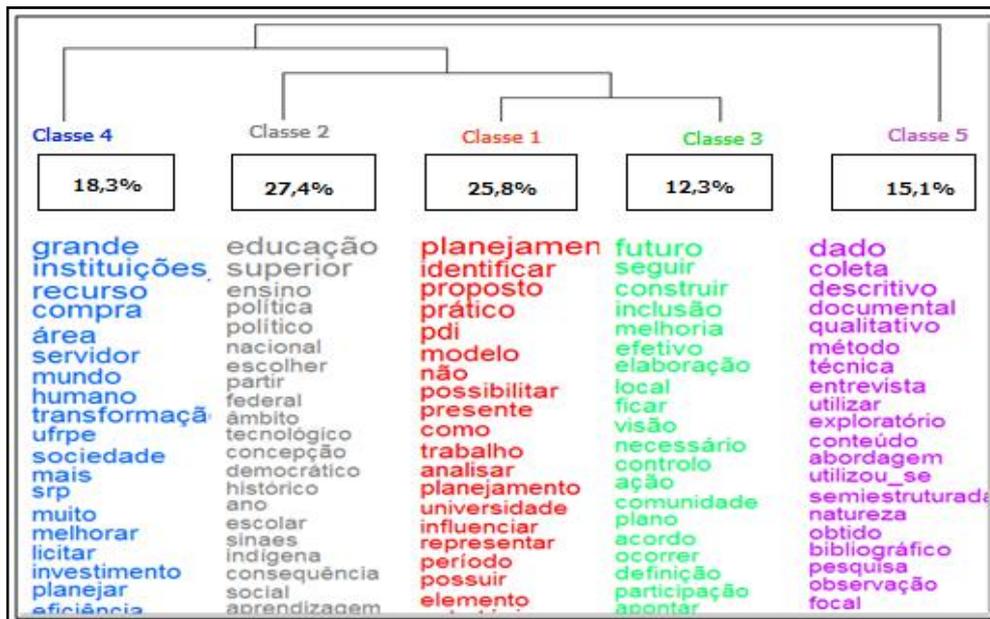
No que se refere aos objetivos desta pesquisa, ela se classifica como sendo de cunho descritivo. Tais pesquisas possuem como propriedade a descrição do fenômeno em estudo e em alguns casos procuram verificar a existência de associações entre as possíveis variáveis relacionadas. Algumas se aproximam das pesquisas de caráter explicativas, indo além da identificação da existência de relações para a determinação de sua natureza. Essas pesquisas, com as exploratórias, são as mais usuais entre os pesquisadores sociais pela preocupação destes com seu caráter prático (Gil, 2019a, 2019b).

## 5. Resultados e Discussão

### 5.1 Apresentação dos Dados

O corpus textual geral foi constituído de 41 textos, separados em 379 segmentos de texto (ST's), com aproveitamento de 317 ST's (83,64 %). Emergiram destas 13.318 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 5.804 distintas e constituintes de 5 classes interconectadas por 3 eixos temáticos: Eixo 1, compreendendo as Classes 1 (25,8%), 2 (27,4%) e 3 (12,3%); Eixo 2, a Classe 4 (18,3%); e Eixo 3, a classe 5 (15,1%), conforme a Figura 1.

**Figura 1** - Classificação Hierárquica Descendente.



Fonte: Dados da pesquisa (adaptado do *Iramuteq*).

À luz da análise de conteúdo (Bardin, 2011), observa-se que as Classes são homogêneas, ou seja, estão associadas a um tema específico de análise, qual seja, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), sendo elas ao mesmo tempo distintas entre si. O índice de aproveitamento dos dados, de 83,64%, mostra-se confiável por ser superior ao de 70%. Segundo Rohlf (1970), quanto maior seu percentual menor será a distorção dos dados utilizados nas análises e mais consistente o método se apresenta, sendo considerado bom aquele de grau de ajuste acima de 0,7.

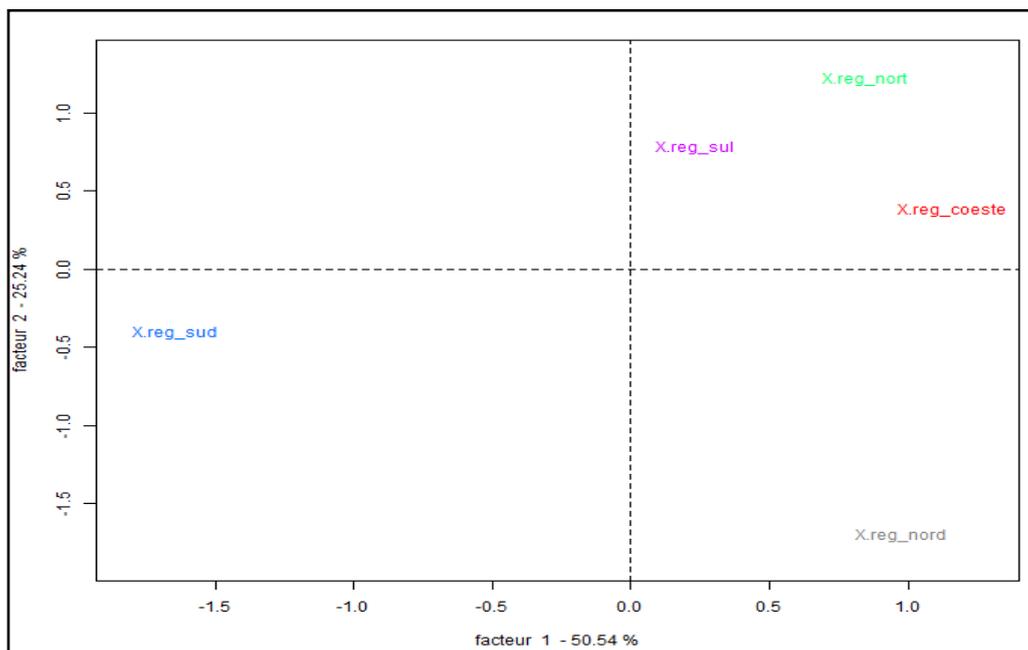
A categorização do corpus textual permitiu a visualização e compreensão sistematizadas das partes que compõem os trabalhos acadêmicos, a saber: as bases teóricas dos estudos, as estratégias de pesquisas, as percepções das análises e as inferências resultantes.

Desse modo, é possível associar às Classes encontradas às estruturas de desenvolvimento dos trabalhos analisados, sendo elas: Classe 1 (cor vermelha) - Resultados das pesquisas sobre PDI nas IES; Classe 2 (cor cinza) - Definições conceituais associadas ao PDI; Classe 3 (cor verde) - Discussão de resultados, Classe 4 (cor azul) - Impressões finais ou conclusão; e Classe 5 (cor roxa) – Abordagem metodológica.

Partindo dessa percepção, passa-se a analisar as Classes com vista a compreensão do fenômeno em um plano fatorial acerca dos estudos do Plano de Desenvolvimento Institucional nas Instituições Públicas de Ensino Superior, conforme Figura 2.



**Figura 3** - Análise Fatorial de Correspondência (Regiões).

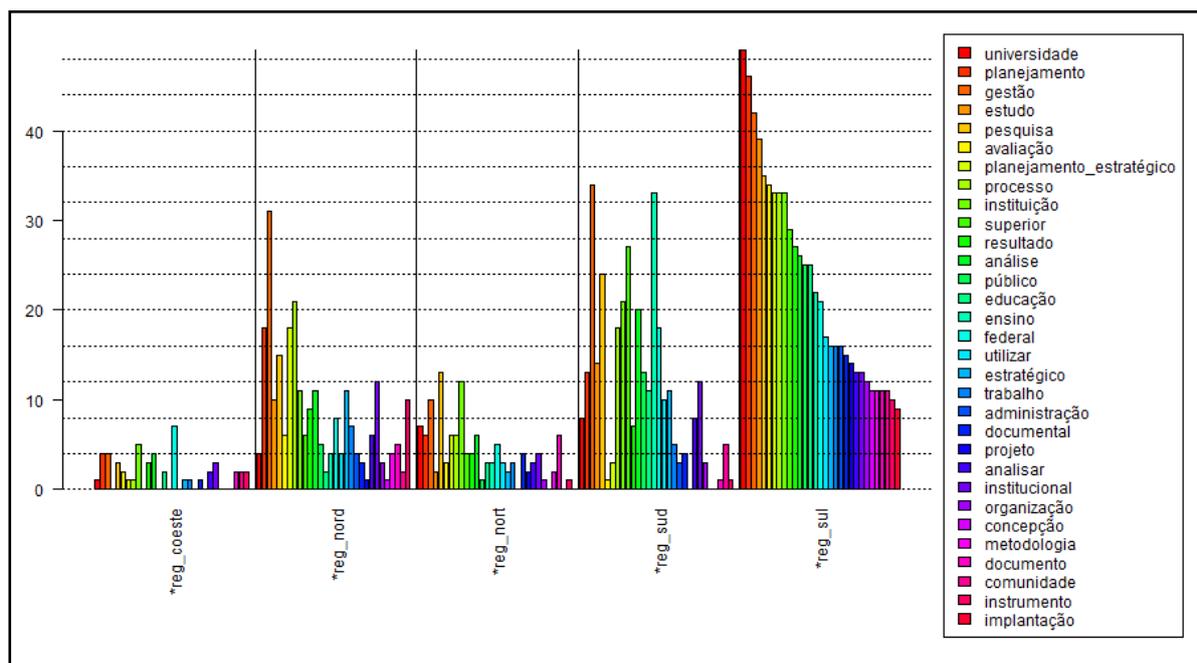


Fonte: Dados da pesquisa (adaptado do *Iramuteq*).

Observa-se na dimensão 2 que a região Sudeste e Nordeste explicam 50,54% do conteúdo examinado, em oposição às regiões Sul, Centro-Oeste e Norte. Em relação às regiões, a Sudeste explica 25,25% da análise.

Com objetivo de evidenciar a centralidade por concentração dos temas abordados nos trabalhos investigados, elaborou-se um mapeamento das frequências temáticas por região geográfica.

**Figura 4** – Análise de frequência temática (Regiões).



Fonte: Dados da pesquisa (adaptado do *Iramuteq*).

Observa-se uma concentração dos estudos sobre PDI nas Universidades localizadas nas regiões Sul e Sudeste por meio das frequências de palavras, como Universidade, Planejamento, Gestão, Estudo, Avaliação e Planejamento Estratégico, que variam entre 5 e 50.

### **5.1 Análise Categorial**

Por se tratar de um levantamento exploratório, as categorias foram evidenciadas a priori. Desse modo, passa-se às inferências categóricas de modo a compreendê-las a partir do conjunto de conceitos e ideias trazidos no referencial teórico desta pesquisa.

#### **Categoria – 1: Marco conceitual associado ao PDI (Classe 2)**

Nessa categoria, os trabalhos abordaram a importância e a necessidade da implementação de um sistema de avaliação das IES e esclareceram acerca da instituição da regulação, supervisão e avaliação do ensino superior nos anos 2000. Igualmente, observou-se a importância da associação do PDI às Políticas Públicas, tendo como referência o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, considerado um guia para a elaboração desse instrumento.

Consoante Dal Magro e Rausch (2012), Pinto et al. (2019), Silva et al. (2013), a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e a promulgação do Decreto nº 5.776, de 9 de maio de 2006, se associam na definição dos critérios e dos documentos exigidos no processo de (re)credenciamento das IES e da avaliação dos cursos por elas ofertados, figurando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em ambos. Por essa razão, o PDI é compreendido como instrumento avaliativo e, devido aos aspectos legais que o vinculam àquelas instituições sociais, de execução de políticas públicas de ordem educacional. Esta característica última, recentemente, reforçada por meio da Instrução Normativa n.º 24 (2020), que determinou o alinhamento das estratégias da IES com as do Governo, e, conforme se depreende de Sant'Ana et al. (2017), das orientações do Ministério da Educação (MEC).

#### **Categoria – 2: Aspectos Metodológicos (Classe 5)**

As pesquisas dos trabalhos examinados foram identificadas como sendo de carácter exploratório ou descritivo, e de cunho qualitativo. Em sua maioria, compreenderam a análise documental, de grupo focal e de observação participante. Elas apresentaram como objetivo geral a compreensão da metodologia utilizada pelas IES públicas na elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do PDI.

Tais abordagens metodológicas apresentam-se adequadas à apreensão do objetivo caracterizado como geral nas pesquisas, considerando Gil (2019a, 2019b), e revelam a preocupação da academia nas etapas e processos do PDI. Esses estágios do PDI são para as IES desafiadores e, não estando elas habituadas com as ferramentas de gestão e planejamento, em especial com aquele instrumento (Falqueto et al., 2019), revelam-se emergentes as investigações. Isso é reforçado por meio das tentativas do Ministério da Educação (MEC) em orientar as IES na elaboração dos PDI e incentivar a gestão e o Planejamento Estratégica (Sant'ana et al., 2017).

#### **Categoria – 3: Direcionamentos das pesquisas sobre PDI e IES (Classe 1)**

Os trabalhos analisados apontaram para a existência de uma possível incompreensão da relação entre Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Planejamento Estratégico pelas IES. A percepção enquanto elementos distintos é reforçada pela ausência de legislação que os tornem vinculativos, confinando o Planejamento Estratégico como de uso opcional.

*[...] essas instituições estão aprendendo a planejar e algumas inclusive dizem fazer também o planejamento estratégico. (Dissertação 01)*

*[...] alguns dos resultados encontrados evidenciam que o modelo recomendado pela legislação para o PDI não o torna um planejamento estratégico. (Dissertação 01)*

Em sentido contrário, os resultados das análises mostraram também que algumas Instituições de Ensino Superior aproveitam a exigência de elaboração do PDI para elaborar seu Planejamento Estratégico. Outro aspecto que merece destaque é o estímulo a participação no processo de elaboração do PDI, tornando este documento mais robusto e com respaldo da maioria da comunidade acadêmica. Essa é uma questão fundamental, de acordo com Pereira (2006) e Ota (2014), uma vez que determinará o sucesso da formulação e implementação das estratégias e ações estratégicas constantes dos Planos.

Dessa última análise, pode-se afirmar que o desenvolvimento do PDI pautado no Planejamento Estratégico poderá proporcionar às IES direcionamento em suas ações gerenciais, tendo em vista os benefícios desta ferramenta (Matias-Pereira, 2012), contribuindo na mudança de percepção como exigência legal ou burocrática. Ademais, os achados nos referidos trabalhos permitem confirmar o PDI como instrumento para a conformação de um modelo de gestão estratégica naquelas instituições.

#### **Categoria – 4: Resultados (Classe 3)**

Nos textos analisados, verificou-se que as metas e objetivos propostos no PDI serviram de elementos norteadores da construção de uma visão competitiva por parte das IES, corroborando com as ideias de Dal Magro e Rauch (2012) e Mizal et al. (2013). Em outro sentido, demonstrou a necessidade de melhorias na elaboração dos Planos no sentido de ocorrerem de forma descentralizada, participativa e com foco no contexto ao qual se encontram as IES.

*[...] ainda que ações delineadas para a promoção do desenvolvimento devem ocorrer de forma descentralizada e focada no local [...] designação de líderes para facilitar o processo de elaboração, acompanhamento e avaliação do plano com a articulação de reitoria e campi e promoção do planejamento participativo. (Dissertação 04)*

Igualmente, constatou-se a presença de discussões acerca dos fatores políticos e sua incidência negativa na implementação do PDI, demonstrando sua natureza política e, conforme Ota (2014) e Pereira (2006), a influência dos diversos agentes nos processos formais de elaboração e execução.

*Entretanto alguns fatores específicos às organizações universitárias, como liderança, controle interno e fatores políticos relativos ao poder, contribuirão negativamente para uma eficiente e efetiva implementação do PDI, ficando evidenciado que o planejamento foi concebido pela necessidade burocrática que obriga estas organizações a seguirem com a finalidade de credenciamento e definição de seus eixos temáticos. (Dissertação 11)*

*[...] são necessárias melhorias em relação a seu conteúdo e em seu processo de construção, além disso também foi observado um nível indesejado de desconhecimento da comunidade acadêmica em relação ao PDI. (Dissertação 14)*

Assim sendo, os resultados alcançados pelos trabalhos demonstraram a necessidade do envolvimento da comunidade interna e externa às IES durante as etapas de desenvolvimento do PDI, dos processos de elaboração, implementação das ações e de monitoramento e medição de desempenho das metas e estratégias, de modo a vislumbrar o estado futuro desejado por aquelas instituições. Tais dificuldades, de acordo com Neis et al. (2016), representam desafios pertinentes às estruturas e gestão burocráticas das organizações públicas e que, para Ota (2014), Pereira (2006), Silva & Gonçalves (2011), tornam o PDI nas IES que adotam o Planejamento Estratégicos desafiador.

#### **Categoria – 5: Desafios e Oportunidades (Classe 4)**

Ratificando as constatações das outras categorias, os trabalhos apresentaram em suas conclusões os problemas persistentes na elaboração, implementação e acompanhamento do PDI em decorrência da baixa capacidade de gestão. Identificaram ainda a necessidade de ampliar a transparência das ações propostas no PDI em conjunto com a real e efetiva participação de toda a comunidade.

De forma relacionada, indicaram que o quadro reduzido de pessoal (servidores) se apresenta como um problema para o desenvolvimento do PDI, uma vez que torna seus resultados insatisfatórios em razão das incertezas e da volatilidade dos processos. Eles concluíram que o adequado planejamento das IES as prepara para melhor atuarem em contextos complexos e dinâmicos, permitindo que respondam de maneira eficaz aos anseios da comunidade.

Ademais, os trabalhos apontam para a necessidade de ampliação da prática da autoavaliação dos processos de planejamento da IES, a fim de proporcionar qualidade e sustentabilidade na gestão daquelas instituições.

### **6. Conclusão**

O propósito desta pesquisa foi compreender a ocorrência do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IES) brasileiras, tendo seu corpus de análise as 3 teses e 31 dissertações extraídas da base de dados BDTD e que retrataram acerca dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) daquelas instituições, no período de 2006 a 2022. Os elementos textuais de investigação foram analisados utilizando-se do software Iramuteq que, retornando as ligações e revelando as estruturas e ambientes dos textos, permitiu um exame profundo dos conteúdos dos trabalhos acadêmicos apoiado na técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011).

Partindo da identificação das Classes e Eixos temáticos, os quais emergiram do tema explorado (PDI), a pesquisa demonstrou que o PDI é abordado enquanto instrumento de avaliação pelos órgãos de governo (MEC e SINAES) e de Políticas Públicas, revelando intrínseca relação com as atividades e a função social das IES. Desse entendimento, percebeu-se que os objetos gerais dos trabalhos analisados pautaram-se nos processos de formulação, implementação, monitoramento e avaliação dos PDI, orientados por abordagens de cunho qualitativo, e que se revelaram críticos nas IES. Essas constatações se convergem para entender os esforços de orientação do MEC por meio de instrumentos legais e outros meios de orientação, bem como dos incentivos à adoção do Planejamento Estratégico nas instituições.

Da relação entre PDI e Planejamento Estratégico, os resultados revelaram a distinção de entendimento das IES. Por se encontrarem ainda em situação de aprendizagem e adaptação ao ato de planejar, algumas possuem dificuldades de compreensão dos benefícios associados daqueles instrumentos, restringindo seus usos e efeitos. Soma-se a essa questão as limitações de imposição legal do PDI, a qual não o vincula ao Planejamento Estratégico, fazendo deste último opcional e associado aos hábitos de planejamento das IES. De maneira oposta, constatou-se também que determinadas IES fazem do PDI produto de seu Planejamento Estratégico, não se restringindo às questões de cumprimento da lei e revelando certo grau de expertise com planejamento.

Conforme demonstraram as investigações, os elementos constantes do PDI fazem dele, igualmente, instrumento de gestão, orientando os gestores e dirigentes das IES em prol do alcance dos objetivos das instituições de ensino. No entanto, para que essa abordagem estratégica possa seguir com seus efeitos, barreiras precisam ser superadas: o entendimento do PDI como documento puramente legal, desvinculado do Planejamento Estratégico; desconhecimento ou participação limitada da comunidade; e influências políticas contrárias presentes nas etapas do PDI, bem como a falta de familiaridade com este instrumento.

As dificuldades apontadas são alusivas à capacidade limitada de um modelo gestão estratégica nas IES e de participação dos agentes envolvidos nos processos de elaboração, implantação e acompanhamento do PDI. Nas discussões

levantadas, o Plano é reforçado como sendo recurso na sustentação dessa gestão e, portanto, no direcionamento das instituições de ensino, não sendo todas que adotam o Planejamento Estratégico como sua referência.

Advindas das conclusões a que esta pesquisa alcançou, apresenta-se como sugestão de futuros estudos a compreensão das dificuldades de implantação do PDI nas instituições que o declaram como produto do Planejamento Estratégico; e, para as IES que não utilizam do Planejamento Estratégico para formularem seus PDIs, os fatores que as conduzem a um aparente isomorfismo e seus efeitos quanto à efetividade de suas estratégias, em um estudo empírico.

## Referências

- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. (6a ed.). Almedina.
- Branco, L. S. C. O. (2014). Planejamento Estratégico no Setor Público Brasileiro. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 1(1), 173-182.
- Brasil. (2006). *Decreto n.º 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. <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>
- Brasil. (2020). *Instrução Normativa n.º 24, de 18 de março de 2020*. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOIG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto n.º 9.739, de 28 de março de 2019. Ministério da Economia. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>
- Brasil. (2020). *Guia técnico de gestão estratégica*. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/asplan/Guia tecnicodegestaoestrategicav1.pdf>
- Dal Magro, C. B., & Rausch, R. B. (2012). Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 13(3), 427-453.
- Eberhardt, F. L. M., & Fernandes, S. R. S. (2021). Planejamento Estratégico como ferramenta de alinhamento institucional: Apontamentos do processo de implantação de um Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, 7(2), 36-53.
- Falqueto, J. M. Z., et al. (2019) Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 24(2), 357-378.
- Giacobbo, M. O. (1997). Desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas. *Revista do Tribunal de Contas da União*, 28(74), 73-107.
- Gil, A. C. (2019a). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (6a ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2019b). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (7a ed.). Atlas.
- Gressler, L. A. (2004). *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. (2a ed. rev.). Loyola.
- Matias-Pereira, J. (2018). *Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais*. (5a ed. rev.). Atlas.
- Matias-Pereira, J. (2011). *Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico*. Atlas.
- Matias-Pereira, J. (2012). *Manual de gestão pública contemporânea*. (4a ed.). Atlas.
- Meireles, F. R. S. (2019). Planejamento Estratégico em Universidades Públicas Brasileira: Uma Avaliação de sua Importância, Elaboração e Desempenho das IES. *EnAPG 2019*. [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjYxODE=>](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjYxODE=>)
- Mizael, G. A., et al. (2013). Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*. 47(5), 1145-1164.
- Moresco, M. C., et al. (2014). Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. *Revista Gestão e Planejamento*, 15(1), 63-79.
- Motta, P. R. M. (1979). Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. *Revista de Administração Pública*, (13), 7-21.
- Neis, D. F., et al. (2016). Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. *Brazilian Business Review*, 14(5), 479-492.
- Ota, E. T. (2014). *Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialista*. [Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa]. [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11825/Disserta%C3%A7%C3%A3oMAP%20-%20Eric%20Tatsuya%20Ota\\_2014.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11825/Disserta%C3%A7%C3%A3oMAP%20-%20Eric%20Tatsuya%20Ota_2014.pdf)
- Pereira, S. C. S. (2006). *O planejamento estratégico na Marinha do Brasil: o caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço*. [Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas]. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3422>

- Pinto, J. B., et al. (2019). Planejamento estratégico em uma universidade federal: os principais benefícios e desafios da construção do plano de desenvolvimento institucional a partir da percepção dos gestores. *Revista de Administração de Roraima – UFRR*, 9(2), 219-244.
- Reinert, P. A. R. M. (1987). Classification Descendante Hierarchique et Analyse Lexicale par Contexte - Application au Corpus des Poesies D'A. Rihbaud. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 13(1), 53-90.
- Rohlf, F. J. (1970). Adaptive Hierarchical Clustering Schemes. *Systematic Zoology*, 19(1), 58-82.
- Scarpati, V., et al. (2020). Mapa estratégico de gestão do plano de desenvolvimento institucional 2015-2019 da Universidade Federal do Espírito Santo: uma análise de cenário e metas. *Research, Society and Development*, 9(10), 1-28.
- Sant'ana, T. D., et al. (2017). *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino*. FORPDI. <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>
- Santos, A. L., et al. (2021). Planejamento estratégico na administração pública: um estudo da produção científica. *Revista da Faculdade Santo Agostinho*, 18(10), 50-71.
- Sbalchiero, S., & Tuzzi, A. (2016). Scientists' spirituality in scientists' words. Assessing and enriching the results of a qualitative analysis of in-depth interviews by means of quantitative approaches. *Quality & Quantity*, 50(3), 1333-1348.
- Silva, F. A., & Gonçalves, C. A. (2011). O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Revista de Administração da UFSM*, 4(3), 458-476.
- Silva, J. E. O., et al. (2013). Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades Federais. *Revista GUAL*, 6(3), 269-287.
- Silveira, M., & Lunkes, R. J. (2018). Planejamento Estratégico no Setor Público e sua Elaboração em Instituições Federais de Educação. *Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, 4(1), 28-47.