



**LUCAS CEZAR MENDONÇA**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL: PROPOSTA DE UM MODELO  
DE REFERÊNCIA E DE AUTOMATIZAÇÃO  
PARA IFES**

**LAVRAS - MG**

**2017**

**LUCAS CEZAR MENDONÇA**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:  
PROPOSTA DE UM MODELO DE REFERÊNCIA E DE  
AUTOMATIZAÇÃO PARA IFES**

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

Orientador

Dr. Paulo Henrique S. Bermejo

**LAVRAS-MG**

**2017**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca  
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Mendonça, Lucas Cezar.

Plano de Desenvolvimento Institucional: proposta de um  
modelo de referência e de automatização para IFES/ Lucas Cezar  
Mendonça. - 2017.

245 p. : il.

Orientador(a): Paulo Henrique de Souza Bermejo.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de  
Lavras, 2017.

Bibliografia.

1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).  
2. Planejamento estratégico. 3. Organizações públicas. I. Bermejo,  
Paulo Henrique de Souza. . II. Título.

**LUCAS CEZAR MENDONÇA**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:  
PROPOSTA DE UM MODELO DE REFERÊNCIA E DE  
AUTOMATIZAÇÃO PARA IFES**

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

Aprovada em 23 de fevereiro de 2017

Dr. Eduardo Gomes Salgado UNIFAL-MG

Dra. Valéria da Glória Pereira Brito UFLA

Dr. Paulo Henrique S. Bermejo

Orientador

**LAVRAS-MG**

**2017**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação à Marina, minha mãe,  
quem com sua excepcional sabedoria de vida  
criou-me com notável honradez e  
guiou-me por um caminho de  
perseverança e coragem.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por me dar vida, forças e capacidade de prosseguir nesta jornada.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, pela oportunidade concedida para realização do mestrado.

À minha família, em especial, à minha mãe Marina, pela compreensão e substancial apoio.

À minha parceira, amiga, conselheira de todas as horas, Priscila Martins.

Ao Prof. Paulo Bermejo pela atenção, paciência, confiança e orientação.

Ao Prof. Tomas Dias Sant'Ana pelo incentivo e apoio irrestrito.

À companheira de classe e sempre incentivadora Thaís Caroline Ferreira.

À Universidade Federal de Alfenas por possibilitar-me aplicar os conhecimentos adquiridos.

Ao Prof. Eduardo Salgado pelas sugestões, contribuições e parceria na escolha dos conteúdos do *software*.

À Profa Valéria Brito pelos valiosos aportes acadêmico-científicos.

Aos bolsistas do projeto ForPDI, Fábio Henrique, Camila Rodrigues Dias e Guilherme Borges, pela importante e assídua colaboração.

O futuro não é um lugar onde estamos indo, mas um lugar que estamos criando.  
O caminho para ele não é encontrado, mas construído e o ato de fazê-lo muda tanto o realizador quando o destino.

**Antoine de Saint Exupery**

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar a gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), nas Universidades Federais brasileiras e, com base no diagnóstico, propor artefatos e diretrizes de apoio à elaboração e gestão de PDI nessas organizações. Apresenta-se um referencial teórico que contempla o modelo de administração pública brasileiro, metodologias de planejamento estratégico, em organizações públicas, conceitos de planejamento estratégico e PDI, além de conceitos orçamentários, que têm uma importância grande no planejamento público. Como resultado do diagnóstico, observou-se uma lacuna de suporte aos gestores públicos, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o que tornou possível a proposição de um documento de referência e uma ferramenta de *software* como apoio aos gestores na elaboração e gestão do PDI. Esses artefatos e diretrizes propostos estão inseridos, em uma proposta maior que representa o projeto FORPDI, o qual teve origem no Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração – FORPLAD – das IFES e que tem o apoio conceitual e financeiro do Ministério da Educação na busca pela melhoria do planejamento estratégico das Universidades.

**Palavras-chave:** Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Planejamento estratégico. Organizações Públicas.

## ABSTRACT

The present work aims to evaluate the management of the Institutional Development Plan (IDP) in the Brazilian Federal Universities and starting from the diagnosis, to propose artifacts and guidelines of support for the IPD elaboration and management in these organizations. A theoretical approach which contemplates the Brazilian public administration model, methodologies of strategic planning in public organizations, concepts of strategic planning and IPD, together with budgetary concepts (which play an important role in the public planning) have been used. As a result of the diagnosis a lack of support to the public administrators in the Federal Higher Education Institutions (FHEI) was observed, which in turn made the proposition of a reference document and of a *software* instrument possible as a support to the administrators in the IPD elaboration and management. These artifacts and guidelines proposed are included in a bigger proposal that represents the FORPDI project, which was originated in the Forum of the Planning and Administration Pro-Rectors - FORPLAD - of the FHEIs and that has the conceptual and financial support of the Ministry of Education in the search for the improvement of the strategic planning of the Universities.

**Keywords:** Institutional Development Plan (IDP). Strategic Planning. Public Organizations.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Mapeamento da Metodologia.....	23
<b>Figura 2</b>	Mapa estratégico da educação superior – MEES .....	78
<b>Figura 3</b>	Arcabouço Legal do Orçamento .....	100
<b>Figura 4</b>	Estrutura do PI .....	105
<b>Figura 5</b>	Plataforma do ForPDI.....	118
<b>Figura 6</b>	Espaço para cadastro de PDI e planos complementares .....	119
<b>Figura 7</b>	Local do documento de referência .....	119
<b>Figura 8</b>	Atribuição de objetivos e metas .....	120
<b>Figura 9</b>	Informações obrigatórias .....	120
<b>Figura 10</b>	Campo para cadastramento de objetivos e metas .....	121
<b>Figura 11</b>	Cadastramento PDI da UNIFAL-MG.....	121
<b>Figura 12</b>	Inclusão de plano de metas .....	122
<b>Figura 13</b>	Vinculação orçamentária .....	123
<b>Figura 14</b>	Meta e orçamento .....	124
<b>Figura 15</b>	Painel de acompanhamento da meta.....	124
<b>Figura 16</b>	Visão geral das metas .....	125
<b>Figura 17</b>	Informações gerais dos indicadores e orçamento.....	126
<b>Figura 18</b>	Eixo temático e orçamento.....	126

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Vigência do PDI das IFES .....	110
<b>Gráfico 2</b>	Total de anos de vigência do PDI nas IFES .....	111
<b>Gráfico 3</b>	Métodos de Planejamento Estratégico do PDI das IFES .....	112
<b>Gráfico 4</b>	Ferramentas de acompanhamento do PDI das IFES .....	113
<b>Gráfico 5</b>	Outras formas de acompanhamento do PDI .....	114
<b>Gráfico 6</b>	Planos complementares ao PDI.....	115
<b>Gráfico 7</b>	Responsável pela elaboração do PDI nas Universidades.....	116
<b>Gráfico 8</b>	Responsáveis pelo acompanhamento do PDI nas IFES.....	117

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Aplicações do BSC.....	72
<b>Tabela 2</b>	Aplicações do PES .....	88
<b>Tabela 3</b>	Aplicações da Análise de SWOT .....	96
<b>Tabela 4</b>	Software encontrados na web .....	131
<b>Tabela 5</b>	Softwares encontrados nas universidades .....	132

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
AU	Avaliação da Unidade
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEA	Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior
CEB	Câmara da Educação Básica
CES	Câmara de Ensino Superior
CNE	Conselho Nacional de Educação
CP	Câmara Plena
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
E-MEC	Sistema de tramitação eletrônica de processos de Instituições de Ensino Superior
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FOFA	Forças; Oportunidades; Fraquezas; Ameaças
ForPDI	Plataforma Aberta para Gestão e Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional
ForPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual

LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
KPI	Key Performance Indicator
MEC	Ministério da Educação
MEES	Mapa Estratégico da Educação Superior
NPM	<i>New Public Management</i>
ONGs	Organizações Não Governamentais
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTI	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PE	Planejamento Estratégico
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PG	Plano de Gestão
PI	Plano Interno
PLANEJAR	Sistema de Planejamento Institucional
PLS	Plano de Logística Sustentável
PM	Plano de Metas
PNE	Plano Nacional de Educação
POI	Plano Operacional Institucional
POU	Plano Operacional da Unidade
PPA	Plano Plurianual
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PPU	Projeto Pedagógico da Unidade
PROAP	Pró- Reitoria de Avaliação e Planejamento
PROPLADI	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PTRES	Programa de Trabalho Resumido

SAPIENS	Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior
SCA	Sistema Complexo Adaptativo
SESU	Secretaria de Educação Superior
SIAFI	Sistema Integrado de Administração do Governo Federal
SIGPP	Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Projetos
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SisRAA	Sistema de Registro de Atividades Anuais
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SPDI	Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
SWOT	<i>Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semiárido
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFS	Universidade Federal do Sergipe
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNB	Universidade de Brasília
UNIFAL-MG	Universidade Federal de Alfenas
VDP	Vetor de Descrição do Problema

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	17
2	METODOLOGIA DO TRABALHO .....	23
2.1	Da estratégia de pesquisa .....	24
2.2	Da Abordagem.....	27
2.3	Da Natureza.....	28
2.4	Dos objetivos.....	29
2.5	Dos procedimentos .....	30
2.5.1	Delineamento da pesquisa .....	30
2.5.1.1	Pesquisa Bibliográfica .....	31
2.5.1.2	<i>Survey</i> .....	31
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	36
3.1	Evolução na Administração Pública Brasileira .....	36
3.2	O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) .....	41
3.2.1	PDI versus planejamento estratégico e planejamento diretor .....	51
3.2.2	Síntese da obrigatoriedade / necessidade do PDI em instituições públicas (legislação) .....	57
3.3	Metodologias e teorias para desenvolvimento do PDI.....	58
3.3.1	Balanced Scorecard (BSC).....	58
3.3.1.1	O BSC e suas perspectivas nas organizações públicas .....	63
3.3.1.2	O <i>BSC</i> e sua relação com o PDI .....	68
3.3.1.3	O <i>BSC</i> e algumas aplicações.....	71
3.3.2	Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES).....	77
3.3.3	Planejamento Estratégico Situacional (PES).....	80
3.3.3.1	O PES e algumas aplicações.....	87
3.3.4	Análise de <i>SWOT</i> .....	90
3.3.4.1	<i>SWOT</i> e algumas aplicações .....	95
3.4	Orçamento Público.....	98
3.4.1	Execução Orçamentária e Plano Interno .....	101
4	RESULTADOS.....	107
4.1	Avaliação sobre uso e gestão do PDI nas Universidades Federais .....	107
4.1.1	Breve relato sobre as questões apresentadas no questionário ....	108
4.1.2	Diagnóstico do PDI das IFES .....	110
4.2	FORPDI – Construção de uma plataforma de <i>software</i> para gestão do PDI nas Universidades Federais .....	117
4.2.1	Implantação do FORPDI na Universidade Federal de Alfenas .	127
4.3	Documento de Referência .....	128
4.4	Vinculação do orçamento à Plataforma do FORPDI .....	129

<b>4.5</b>	<b>Estudo comparativo da plataforma de software ForPDI com sistemas similares .....</b>	<b>130</b>
<b>5</b>	<b>FORPDI: PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA DE SOFTWARE LIVRE PARA GESTÃO DE PDI .....</b>	<b>139</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>141</b>
<b>6.1</b>	<b>Contribuições teóricas .....</b>	<b>141</b>
<b>6.2</b>	<b>Contribuições práticas .....</b>	<b>143</b>
<b>6.3</b>	<b>Limitações da pesquisa.....</b>	<b>144</b>
<b>6.4</b>	<b>Indicações para trabalhos futuros .....</b>	<b>145</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>146</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>160</b>
	<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>162</b>
	<b>ANEXO A .....</b>	<b>234</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios dos governos em sociedades democráticas, atualmente, é promover uma gestão pública que retribua à sociedade o esforço pelo pagamento dos tributos em forma de serviços bem prestados e transparência no uso dos recursos que são de todos. Para tanto, cada vez mais, a administração pública se destaca como uma área emergente, na qual seus estudos podem contribuir para a melhoria nas condições de vida e bem-estar de milhares de pessoas, maximizando os benefícios aos cidadãos, mediante políticas públicas bem elaboradas.

No Brasil, apesar de muitos resquícios do período patrimonialista, arraigados nas organizações públicas, percebe-se um movimento de melhoria e transparência, na administração pública, desde a reforma gerencial do Estado promovida em 1995. Em que pese um esvaziamento do Estado, a busca por resultados inspirados na administração privada oriunda da chamada *New Public Management (NPM)* ou Nova Gestão Pública, contribuiu para uma nova mentalidade, nas organizações brasileiras, as quais passaram a se preocupar com a eficácia e a efetividade das políticas públicas.

Como contraponto, Paula (2001, p. 9) declara fundamental lembrar que, no Brasil, o gerencialismo foi quase que “importado” e os efeitos na cultura das organizações, públicas ou privadas do país foram escassamente avaliados, que dificultam o tratamento da relação entre os aspectos técnicos e políticos deste modelo de gestão (PAULA, 2005, p. 45).

Outro ponto crítico se refere à dimensão cultural, isto é, à necessidade de transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial. A “gestão”, que deveria ser explorada pelos administradores públicos, colocaria em prática ideias e ferramentas que foram “criticamente” adaptadas do setor privado. Como consequência, houve uma fragmentação do aparelho do Estado,

pois os novos mecanismos organizacionais não chegaram a substituir os antigos, havendo uma convivência de ambos (PAULA, 2005, p. 38-45). Desta forma, não se pode afirmar que a administração pública gerencial pretende negar os princípios da administração burocrática, no entanto entende-se que a primeira busca fornecer meios flexíveis de gestão, conferir autonomia ao administrador na execução de suas tarefas e deslocar a ênfase de controle dos “meios” para os “fins” (COELHO, 2000, p. 261).

Paula (2005, p. 46), ao transcender sua análise crítica à administração pública gerencial, esclarece os principais pontos que limitam este modelo de gestão: a) centraliza o processo decisório e não estimula a elaboração de instituições políticas mais abertas à participação social; b) enfatiza mais as dimensões estruturais do que as dimensões sociais e políticas da gestão; c) implementou um modelo de reforma e gestão pública que se inspirou nas recomendações e no design sugeridos pelo movimento internacional de reforma de Estado; e, d) não há uma proposta nova para a organização do aparelho do Estado. Em suma, a autora aponta a administração pública gerencial como um projeto inacabado, mas que enquanto houver vitalidade democrática estará sendo sempre reinventada (PAULA, 2005, p. 46).

De acordo com Coelho (2000, p. 261), no gerencialismo, almeja-se uma administração eficiente e voltada para o controle dos resultados, que adote formas flexíveis de gestão, confira autonomia ao administrador, na execução de suas tarefas relacionadas aos aspectos materiais, financeiros e humanos e utiliza-se de um controle a posteriori, deslocando-se a ênfase dos meios para os fins.

O modelo de administração pública vigente no Brasil abrange tanto os conceitos da *NPM* quanto aspectos do modelo burocrático que não foi abandonado, tendo em vista sua importância, principalmente, na preservação dos princípios da administração pública presentes no artigo 37 da Constituição

Federal de 1988, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além de outros constituídos por meio de Emendas Constitucionais constantes de seus 22 incisos.

Importantes elementos vieram se agregar ao aperfeiçoamento da gestão pública, a partir da reforma gerencial, como a instituição do orçamento por meio de programas de governo, o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), a transparência pública, os órgãos de controle, a autonomia de agências públicas, a Lei de Acesso à Informação, dentre outras. São instrumentos que, de alguma forma, contribuíram para a melhoria nos processos da administração pública nos últimos 20 anos.

A administração pública tinha como foco central as ações de controle, no período da administração burocrática e passa a considerar o planejamento e a transparência como ferramenta essencial, no processo de gestão pública, materializando-se por meio de instrumentos como o PPA, LDO e a evolução dos meios de comunicação digital que proporcionam aos cidadãos acesso às contas públicas como no sítio da transparência governamental.

Em que pese os aspectos negativos do gerencialismo, o presente trabalho adota sua vertente em função de ser um modelo que permite ao gestor medir os seus resultados. Entende-se que aquilo que não é medido não é conhecido. Acredita-se, também, que o modelo teve adaptações, no decorrer de sua implantação, no Brasil, no qual a gestão pública não se utiliza dos mesmos conceitos da administração privada, uma vez que o objetivo não é o lucro, mas, sim, a prestação de serviços eficaz e efetiva. Não negligenciar os meios, também, é uma das características do presente trabalho, pois trabalha justamente para que o gestor os melhore, ou seja, o planejamento, para que os fins sejam atingidos da melhor forma possível, não desconsiderando a legislação que é o cerne da administração pública. Dessa forma, a convivência da burocracia com o

gerencialismo é aceitável e faz parte da adaptação do gerencialismo à administração pública.

Como parte integrante da Administração Pública, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) não ficam à margem desse processo de melhoria da gestão pública. Pelo contrário, a própria sociedade espera que dessas organizações surjam ideias e projetos de inovação, na gestão pública, que possam beneficiar os cidadãos de uma forma geral. Entretanto, paralelamente às ideias da academia, para a melhoria da gestão e de políticas públicas, é preciso que a própria organização acadêmica e administrativa das IFES sejam referência para as demais organizações públicas por meio do conhecimento, planejamento, acompanhamento e controle de suas atividades acadêmicas e administrativas.

Nesse sentido, um dos principais instrumentos, para a melhoria da gestão dessas organizações, é o próprio planejamento, que permite à organização fazer um diagnóstico de sua situação e projetar situações futuras, assim como estabelecer sua missão, visão e valores, mostrando à sociedade sua razão de existir. O planejamento em médio e em longo prazo das Instituições de Ensino, conhecido como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), tornou-se obrigatório por meio do Decreto 5.773 de 09 de maio de 2006, vinculando-se ao seu credenciamento. Neste decreto, são elencados elementos mínimos a serem abordados pelas Instituições de Ensino em seu planejamento organizacional.

É importante salientar que o fato do planejamento se tornar um instrumento obrigatório não significa que as organizações o farão de forma sistemática e efetiva, ou que, automaticamente surgirão, nas instituições, pessoas e estruturas organizacionais suficientes para suportar um planejamento a contento. Nas IFES, considerando algumas exceções, é preciso criar a cultura de planejamento, o qual vá além de um simples documento de gaveta que atenderá ao credenciamento das instituições.

Dessa forma, torna-se necessário investigar, cientificamente, como as IFES estão trabalhando com seus PDIs, como está o cenário atual, nessas instituições, em termos de elaboração e acompanhamento do PDI, se há mecanismos desenvolvidos para esta função. Para tanto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa:

- De que forma tem sido feita a gestão do PDI nas Universidades Federais?
- Há na literatura de planejamento estratégico algum documento, software, manual ou tutorial disponível que abranja literatura e legislação e que sirva de suporte para gestão de PDI aos gestores das IFES?

Dada a necessidade de buscar respostas aos problemas de pesquisa, propõe-se como objetivo geral investigar sobre a elaboração e gestão de PDI nas Universidades Federais. Diante dos dados sobre a elaboração e gestão de PDI, o presente trabalho traz como objetivos específicos:

- Avaliar a elaboração e gestão do PDI nas universidades federais.
- Apresentar diretrizes e artefatos para apoiar a elaboração e gestão do PDI nas universidades federais.

Com base na avaliação da elaboração e gestão de PDI das 63 IFES, em se constatando a necessidade de suporte à elaboração e gestão de PDI, será proposto como artefato de apoio às IFES um *software* para a gestão de PDI e como diretriz um documento de referência, no qual as IFES possam se basear para elaboração e gestão do PDI. O documento dará as diretrizes de construção do PDI, observando os elementos obrigatórios, a legislação vigente, métodos de planejamento existentes na literatura além de contribuições do presente trabalho.

Em relação ao software, essa iniciativa se alinha ao Plano Nacional de Educação (PNE), no qual se destaca a inovação como uma das prioridades, para o atingimento de resultados, nas instituições públicas de ensino superior. Assim, ao avaliar a inovação como antecedente do desempenho organizacional encontra-se embasamento tanto na literatura da área quanto nas metas

estabelecidas para a prática educativa no país (TEIXEIRA FILHO, 2015, p. 148-152).

Nestes termos, torna-se coerente a criação de uma tecnologia para facilitar o próprio processo de inovação, nas organizações públicas, com vistas a simplificar o processo de planejamento estratégico, ou seja, a criação de Software de PDI que permita o desenvolvimento e acompanhamento de forma informatizada, auxiliando e agregando as pessoas, assim como permitir uma maior participação da comunidade interna e externa das organizações trazendo benefícios à sociedade.

O trabalho inicia-se com uma parte introdutória que busca contextualizar e trazer para o debate a problematização, a justificativa e os seus objetivos. Em seguida, no capítulo 2, introduziu-se a metodologia do trabalho. O capítulo 3 trata da revisão da literatura com conceitos e evolução da administração pública no Brasil; os conceitos do PDI e a legislação que os permeia; alguns métodos de planejamento estratégico existentes na literatura e que podem contribuir na elaboração e gestão do PDI; uma visão da questão orçamentária no Brasil que tem influência sobre o trabalho que busca a vinculação das metas à questão orçamentária das IFES. No capítulo 4, são demonstrados os resultados da pesquisa, quanto à avaliação das IFES sobre a gestão de PDI, sobre a construção da plataforma de gestão do PDI, por meio de um *software*, o FORPDI, do documento de referência como apoio aos gestores, do principal diferencial em relação aos outros *softwares* que é a vinculação das metas ao orçamento e, também, discussões acerca do preenchimento do PDI da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, na plataforma do FORPDI. No capítulo 5, apresenta-se que o presente trabalho faz parte de um projeto maior, o FORPDI, o qual tem como objetivo a informatização do PDI nas IFES. No capítulo 6, é apresentada a conclusão, trazendo as contribuições teóricas e práticas, as limitações do trabalho e indicações para trabalhos futuros.

## 2 METODOLOGIA DO TRABALHO

Escolher o tipo de pesquisa é um fator de grande relevância, ainda mais se considerarmos que o tipo de pesquisa deve ser adequado ao tema escolhido e aos objetivos traçados. Neste tópico, apresenta-se a metodologia, identificando o tipo de pesquisa quanto à sua estratégia, sua abordagem, natureza, seus objetivos e seus procedimentos. Para se ter uma melhor visão do mapeamento metodológico do trabalho, apresenta-se a Figura 1.

**Figura 1** Mapeamento da Metodologia



A Figura 1 apresenta a Pesquisa-Ação como estratégia central do presente trabalho, tendo em vista o envolvimento do autor com o objeto

estudado. As características metodológicas do presente trabalho são representadas de forma circular, em virtude dos rumos em que a pesquisa foi se desenvolvendo e apresentadas nas próximas seções.

## **2.1 Da estratégia de pesquisa**

Em relação a estratégia de pesquisa, o presente trabalho utilizou-se de pesquisa-ação, tendo em vista o envolvimento do autor nas questões de pesquisa, buscando diagnosticar a gestão de PDI nas IFES e, a partir desse mapeamento, propor artefatos e diretrizes para a gestão de PDI. Esta pesquisa é voltada à resolução de problemas, mediante intervenção planejada e, dessa forma, pode ser caracterizada, também, como uma pesquisa-ação, conforme conceito por Thiollent (1985, p.14):

Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

A pesquisa-ação pode ser definida como uma estratégia de condução de pesquisa de cunho qualitativo, voltada para a busca de solução de problemas, mediante um processo de mudança planejada, contemplando, simultaneamente, processos de pesquisa e de intervenção, os quais emergem da participação efetiva dos atores envolvidos e do pesquisador (MACKE, 2006, p. 208-209). A pesquisa-ação é vista como uma forma de explicitar o conhecimento tácito e buscar, gradativamente, por meio de intervenção, alternativas de ação levantadas através da participação dos envolvidos (THIOLLENT, 1997 apud MACKE, 2006, p. 210).

Segundo Mello et al. (2012, p. 4), baseados em autores como Coughlan e Coughlan (2002), Thiollent (2007) e Westbrook (1995), o processo de pesquisa-ação acontece em cinco fases: planejar; coletar dados; analisar dados e planejar ações; implementar ações; avaliar resultados e gerar relatório. A seguir, comentaremos as fases vinculando a sua localização no presente trabalho.

- Planejar a pesquisa-ação: é uma fase composta por três etapas. A definição da estrutura conceitual teórica, na qual se fizeram buscas na literatura sobre o tema, foram delineadas questões fundamentais que fizeram nascer os objetivos, conforme consta no item “1 Introdução”; em seguida, os autores colocam a seleção da unidade de análise que são as Universidades Públicas Federais e de que forma seriam coletados os dados para a pesquisa, que, também, constam do item “1 Introdução”; a terceira etapa refere-se à técnica de coleta de dados e definição do contexto e propósito da pesquisa. Nessa fase, juntamente com a equipe do projeto, delimitou-se o problema de pesquisa e a seleção do grupo que seria analisado, as IFES por meio de aplicação de uma *survey*. As pesquisas sociais abrangem um universo de elementos que se torna quase impossível considerá-los em sua totalidade (GIL, 2008). Por isso, é comum trabalhar com amostragem nesse tipo de pesquisa, na qual buscou trabalhar-se com um grupo no Universo das organizações públicas que são as Universidades Federais.
- A segunda fase, que é a coleta de dados, foi realizada pelo autor, no item “3, Referencial Teórico” que abrange conceitos e a legislação relacionada ao tema de pesquisa. Refere-se, também, ao diagnóstico nas IFES, mostrado no item 4.1 do presente trabalho, realizado em conjunto com a equipe do FORPDI. A elaboração dos instrumentos de coleta de dados foi detalhada no item sobre o delineamento da pesquisa, no qual se utilizou de pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário com a

utilização de *survey*, tendo como estratégia a pesquisa-ação que é o envolvimento do pesquisador no objeto da pesquisa. A coleta de dados foi realizada de forma documental (GIL, 2008, p. 147) e por meio dos dados coletados no questionário aplicado às IFES. A coleta de dados iniciou-se, após o tema ser pesquisado ou seja, após se ter colocado questões pertinentes sobre o tema que, ainda, não tinham sido tratadas por outros estudos (GERHARDT; SILVEIRA 2009).

- Analisar dados e planejar ações: mediante os dados analisados no item “4.1 Avaliação sobre o uso e gestão do PDI nas Universidades Federais”, passou-se a planejar as ações que, também, faziam parte do objetivo específico que era propor diretrizes e artefatos para gestão do PDI. As ações planejadas referem-se ao desenvolvimento de um *software*, para gestão de PDI, conforme consta no item 4.2 e no Documento de Referência, objeto do item 4.3 deste trabalho.
- A quarta fase refere-se a implementar as ações que, também, estão relacionadas aos objetivos específicos: avaliar a gestão de PDI nas IFES e apresentar diretrizes e artefatos para gestão de PDI. No que se refere à avaliação da gestão das IFES, os dados foram apresentados na seção 4.1. Em relação ao software, os detalhes encontram-se no item 4.2 e 4.2.1 que é a própria utilização do software, em formato de teste na Universidade Federal de Alfenas e, no item 5, referente à plataforma do FORPDI. Quanto ao Documento de Referência, as ações implementadas podem ser verificadas nos itens 4.3 e no Apêndice B do presente trabalho.
- A quinta e última fase de uma pesquisa-ação é avaliar os resultados e gerar um relatório. Tal avaliação pode ser identificada no item 4 do presente trabalho. No item 6, tem-se o relatório dos resultados: a própria conclusão do trabalho e são apontados os aspectos técnicos e teóricos de

maior relevância, as limitações e sugestões para pesquisas futuras. A redação do relatório é a comunicação dos resultados que foram alcançados por parte do pesquisador (GIL, 2008, p. 181). Para o autor, o relatório, ainda, deve considerar o público a ser atingido e sua relevância para esse público. Macke (2006) e Thiollent (1997) classificam essa fase conclusiva como a ocasião em que se reflete o aprendizado ocorrido no processo com a identificação do conhecimento gerado, formulação da conclusão, elaboração e, em seguida, divulgação dos resultados do trabalho.

## **2.2 Da Abordagem**

Tendo em vista os objetivos do presente trabalho, conhecer e avaliar como as organizações públicas federais de ensino superior têm feito a gestão do planejamento estratégico, a partir do diagnóstico da gestão dessas organizações e, posteriormente, propor diretrizes e artefatos como apoio à construção do processo de elaboração e gestão no planejamento estratégico conduz o presente trabalho a uma abordagem qualitativa que traz em si uma preocupação com a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador, normalmente, prevê a coleta dos dados com base na interação social com o fenômeno pesquisado e executa a análise desses dados, a partir da hermenêutica ou de sua própria interpretação (APPOLINÁRIO, 2004). Godoy (1995, p. 58) explicita algumas características da pesquisa qualitativa como: considera o ambiente do pesquisador como fonte direta das informações, caso explícito deste trabalho, e o pesquisador como instrumento chave na pesquisa; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização ou de várias organizações (GOLDENBERG, 1997, p. 34, apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Aqui cabe um destaque, no que se refere à representatividade numérica dos dados, que serão apresentados na seção “4.1.2 Diagnóstico do PDI das IFES”, que pode ser considerado de cunho quantitativo, pois expressa dados estatísticos que fornecem informações para a interpretação dos dados para a análise do contexto de gestão do PDI. A própria característica da pesquisa qualitativa conduziu ao questionamento de como as IFES estão fazendo a gestão do PDI, que, por sua vez, conduziu ao diagnóstico que tem a característica de pesquisa quantitativa, na forma de um fluxo circular conforme consta na Figura 1.

### **2.3 Da Natureza**

Dado que a pesquisa visa conhecer a gestão de PDI nas IFES e, a partir do diagnóstico, propor diretrizes e artefatos de apoio à gestão de PDI, tal fato surge da percepção de que há dificuldades nas IFES, para se fazer a gestão de PDI, o que conduz a uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos, para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; SILVA, 2004).

Para Gil (2008, p. 27), a pesquisa aplicada depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento, tendo como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. É, basicamente, o que se pretende com a proposição do documento de referência, para elaboração e gestão do PDI e o *software* para gestão de PDI, ou seja, uma aplicação com consequências práticas dos conhecimentos.

## 2.4 Dos objetivos

Em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, explicativa ou exploratória (GIL, 1997; SILVA, 2004).

Tendo sido utilizada a pesquisa bibliográfica como levantamento do tema, além disso, também, no sentido da experiência prática com o problema de pesquisa, fato verificado na elaboração do questionário para diagnóstico das IFES na elaboração e acompanhamento do PDI, a presente pesquisa pode ser considerada exploratória. Ainda pode ser considerada exploratória pela percepção da ausência de artefatos de apoio aos gestores das IFES, quanto à elaboração e gestão do PDI, sendo esses fatores propulsores da curiosidade de se investigar este tema e propor tanto um documento de referência como uma ferramenta de software para a gestão do PDI.

As características levantadas vêm ao encontro da pesquisa de natureza exploratória, que envolve levantamento bibliográfico, entrevistas, experiência prática com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão, tendo como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para formulação de abordagens posteriores (GIL, 1999, p. 43).

Para atender ao objetivo geral deste trabalho, que é conhecer como as IFES estão fazendo a gestão do PDI, buscou-se, também, descrever os fenômenos dessa realidade, ou seja, procedeu-se ao diagnóstico das IFES, identificando-se, portanto, também, com a pesquisa descritiva. É importante lembrar que, neste tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador. Ressalta-se que, na presente pesquisa, há uma interferência do autor, no sentido de propor uma alternativa ao cenário atual e, também, fazer parte deste cenário, conforme se verá, a seguir, nos procedimentos de pesquisa, contudo o entendimento é que se utilizou da pesquisa descritiva para o diagnóstico da situação atual da gestão de PDI nas IFES. Entende-se que ela é descritiva, neste

recorte da pesquisa, realizado por meio do diagnóstico. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva visa à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou a relação entre as variáveis. As pesquisas descritivas, ainda, compreendem vários métodos de coletas de dados como entrevistas, observação e questionários (VIEIRA, 2002), sendo este último, também, objeto deste estudo.

## **2.5 Dos procedimentos**

De acordo com Gil (2008, p. 31), as pesquisas sociais por suas características tanto por seus objetivos quanto por seus procedimentos são muito diferentes entre si, mas que, de maneira geral, todas possuem planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação final do relatório.

### **2.5.1 Delineamento da pesquisa**

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa, em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados, considerando o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas. Este momento é identificado no trabalho nas leituras iniciais sobre planejamento estratégico no setor público, a legislação que envolve o PDI, a forma como foram abordadas as IFES, para que se pudesse fazer um diagnóstico, buscando-se o apoio junto ao ForPLAD, para viabilizar as respostas necessárias e de que forma todas essas informações poderiam ser úteis às IFES, na gestão do PDI, por meio de uma ferramenta de software e um documento de referência para gestão de PDI nas IFES. No delineamento da pesquisa, definiram-se os procedimentos a serem adotados, que são: pesquisa bibliográfica e *survey*.

### **2.5.1.1 Pesquisa Bibliográfica**

Por meio de busca em livros, artigos e legislação, procurou-se conhecer como funciona o planejamento estratégico, nas organizações públicas, de que forma é feito e quais os métodos foram utilizados. Como forma de contextualização, buscou-se, ainda, conhecer o modelo de administração pública brasileira com a finalidade de identificar qual a influência desse modelo na forma de planejamento das organizações públicas. Essas buscas têm como principal objetivo embasar a proposição de um documento de referência para gestão de PDI em organizações públicas de ensino superior. Para tanto, utilizou-se como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica que é desenvolvida, com base em material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos (GIL, 2008, p. 44).

### **2.5.1.2 Survey**

Como forma de conhecer como a gestão do PDI é realizada nas instituições públicas de ensino superior, foi elaborado um questionário para aplicação no âmbito das IFES do Brasil, que é o primeiro objetivo específico, perfazendo um total de 63 instituições que é o universo das IFES. O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante pelo correio, ou por um portador e, depois de preenchido, o pesquisado o devolve do mesmo modo (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Este tipo de pesquisa caracteriza-se em seus procedimentos como uma *Survey* (BERTO; NAKANO, 2000) e compreende um levantamento de dados em uma amostra ou grupo significativo acerca de um problema a ser estudado para, em

seguida, mediante análises, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2008). Os levantamentos tipo *Survey* têm como objetivo contribuir para o conhecimento, em uma área particular de interesse, por meio da coleta de informações sobre indivíduos ou sobre os ambientes desses indivíduos (FORZA, 2002 apud WALTER, 2013, p. 2). Pesquisa tipo survey busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A pesquisa survey caracteriza-se pela obtenção de dados ou informações sobre características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas utilizando-se o questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002 apud GERHARDT; SILVEIRA 2009).

O *Survey* é um dos mais importantes métodos de coleta e medição de dados quantitativos de pesquisa, em Ciências Sociais Aplicadas (TROCHIM, 2000) e pode ser definido como um instrumento de pesquisa que possibilita a coleta de dados ou informações que representem as características de um determinado grupo de pessoas ou de fenômenos a elas relacionados (KRAEMER, 1991). O método é indicado para a descrição de fenômenos ou eventos que envolvam um grande número de pessoas (PEREIRA, 2007), sendo, em geral, formado por um conjunto de perguntas relativas a esses fenômenos e dirigido a essas pessoas ou à parte delas.

A pesquisa de levantamento *Survey Research* é uma metodologia que tenta descobrir relações entre variáveis dentro de uma população. Há duas principais categorias para esta metodologia: o censo, em que se pesquisa toda a população, que é o caso deste estudo e o levantamento amostral, no qual se investiga apenas um grupo da população.

Independentemente do instrumento, a metodologia requer que dois tipos de validação sejam realizados: a validação interna, que se refere ao quão bem o instrumento mede o que está proposto a medir e a validação externa, que se relaciona com os testes de hipóteses a partir dos dados amostrais com o objetivo de se inferir uma situação provável na população. Neste contexto, observa-se, no passo

“c” da Survey, foi realizada uma validação interna, por meio de teste piloto com respondentes da UFLA e da UNIFAL-MG, para verificar se os respondentes estavam entendendo as perguntas do questionário. Fato que é relatado como de extrema importância por Gil (2008, p. 134) denominado pelo autor de “pré-teste”. A validação interna atribui qualidade ao instrumento de medição. Uma boa mensuração, segundo Hubley e Zumbo (1996), deve ter duas características essenciais: confiabilidade e validade. A confiabilidade é sinônima de consistência, estabilidade e previsibilidade. Já a validade tem um sentido de acuracidade, autenticidade e veracidade.

O desenvolvimento tecnológico fez com que esta ferramenta metodológica passasse a ser, extremamente usada, não apenas na academia, mas no dia a dia de atividades comerciais (LEEuw; HOX; DILLMAN, 2008). Em se tratando de investigações científicas, contudo o rigor metodológico é imprescindível, o que torna necessário descrever os tipos de *Survey* e as etapas para a realização do método.

Existem dois tipos de *Survey* (TROCHIM, 2000): os realizados por meio de questionários e os realizados por meio de entrevistas. Os dois tipos de *Survey* podem ser aplicados de diversas maneiras (presencialmente, individualmente ou para grupos, por meios virtuais, dentre outros), foca-se aqui no método de questionário.

Há seis etapas para a aplicação do método (FORZA, 2002): (i) a teórica, (ii) a do projeto de pesquisa, (iii) a do teste piloto, (iv) a da coleta de dados, (v) a da análise dos dados e (vi) a da confecção do relatório, conforme detalhado a seguir:

a) A primeira delas diz respeito ao estabelecimento dos conceitos e pressupostos básicos relacionados à investigação. Estes foram levantados juntamente com a equipe do FORPDI com objetivo de elaborar as questões chaves do processo.

b) A segunda relaciona-se com a montagem de um projeto que envolva todas as etapas da pesquisa, a definição da amostra a ser investigada e a confecção

da entrevista/questionário que será utilizado. Para a confecção do questionário, é necessário determinar qual é a melhor forma de apresentar as questões, determinar o conteúdo e as suas propostas, o formato de respostas esperado e, no caso dos formulários, as possíveis respostas e a melhor maneira de escrever a pergunta, para se obter os dados desejados (TROXIM, 2000). Essa fase, que antecede a aplicação do questionário, foi desenvolvida entre os meses de dezembro de 2015 e janeiro de 2016 e, também, contou com a colaboração da equipe do FORPDI, a qual decidiu por aplicar o questionário, em todas as IFES, ou seja, no universo total que são 63 organizações. A elaboração baseou-se em informações importantes para o projeto e, também, para este estudo no sentido de diagnosticar como é feita a gestão de PDIs nas IFES.

c) A terceira etapa é o momento no qual o questionário confeccionado na fase anterior é aplicado a uma pequena parte da amostra, com o objetivo de perceber seus principais gaps e aprimorá-lo. Foi realizado um teste piloto, na UNIFAL-MG e na UFLA, para identificar se os respondentes estavam realmente entendendo as perguntas que foram elaboradas. Esses respondentes não participaram da elaboração das questões.

d) A quarta é o momento da aplicação do questionário aprimorado, em toda a amostra, neste caso, no grupo.

e) A quinta, por sua vez, é a análise dos dados, conforme o método de análise estabelecido no projeto e o referencial adotado. Nesta etapa, são inseridos os resultados de forma organizada.

f) A sexta e última etapa se trata da confecção do relatório, no qual o resultado da análise será interpretado e as conclusões da pesquisa serão apresentadas (FORZA, 2002).

Para aplicação do questionário, ainda, foi utilizada uma ferramenta de *software on-line SurveyMonkey*, facilitando a forma de abordagem ao respondente, sendo seu acesso pelo computador. Esse método permite, ainda, economia, uma vez

que não foram enviadas respostas em forma de papel e com custos de transporte. Além disso, é possível sua organização por meio da extração dos dados em planilha eletrônica. Dentre as vantagens apontadas por Evans e Mathur (2005), estão: alcançar várias pessoas com características comuns em um curto espaço de tempo; permitir acesso aos respondentes, independentemente, de sua localização geográfica, dentre outras que foram importantes no levantamento da situação dos PDIs nas Universidades.

O presente trabalho utilizou a versão paga do software, disponibilizada pela Universidade Federal de Lavras, na qual elaboraram -se as questões, procedeu-se a uma revisão com a colaboração da equipe do ForPDI com perguntas abertas e fechadas.

Os resultados encontrados nos estudos, muitas vezes, podem ser questionados, metodologicamente, pois os instrumentos de medição (questionários) não passaram por nenhum processo de validação.

A validação de construção de um questionário sempre é necessária quando não há nenhum critério de mensuração direto definido para o atributo que se deseja medir. Se uma dimensão é composta por mais de um fator, o problema surge na definição da parcela de variância destinada a cada mensuração indireta, ou seja, a cada fator (CRONBACH; MEEHL, 1995). No presente trabalho, entende-se que o critério de mensuração é direto, ou seja, as questões elaboradas versam sobre um instrumento conhecido pelos respondentes, que foram direcionados para os responsáveis pela elaboração e acompanhamento do PDI. Outro fato que deve ser observado é de que não foi necessária a definição de uma amostragem, pois trabalhou-se com o grupo envolvido.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Evolução na Administração Pública Brasileira**

A expressão “administração pública” pode ser empregada em diferentes contextos. A princípio, essa afirmação ilustra um processo estrutural, referente ao aparelho do Estado, isto é, à formação de um governo. Mas denota, principalmente, um processo da administração dos negócios públicos, tratando da gestão propriamente dita, de uma prática social tão antiga quanto o manuseio de bens coletivos (OLIVEIRA, 2013, p. 13). De acordo com Pieranti et al. (2008, p. 1), a administração pública é caracterizada pelo reconhecimento dos limites da sua atuação. Num contexto de pós-privatização e democratização política, em diversos países do mundo, a administração pública é mediada pelo poder e pela ação das empresas privadas e públicas no âmbito da sociedade civil.

No Brasil, cabe recordar que foi a transferência da família real portuguesa para o país que criou condições para a chamada “emergência do espaço público” (COSTA, 2008, p. 831). Segundo Costa (2008, p. 832), a administração colonial, apesar da abrangência das suas atribuições, tratava-se de um cipoal de ordenamentos, encargos, atribuições e disposições particulares que não obedeciam a quaisquer princípios uniformes da divisão de trabalho, simetria e hierarquia. Adiante, a Proclamação da República não alterou profundamente as estruturas socioeconômicas do Brasil imperial, acentuando, ainda mais, a tendência centralizadora de ordem patrimonial predominante (AGUIAR, 2000, p. 312-313). A compreensão desse modelo patrimonial de administração pública requer a retomada de um fundamento da dominação tradicional: a piedade pessoal (OLIVEIRA, 2013, p. 17) na qual os barões fundam seu poder na relação de “piedade” paterno-filial (CAMPANTE, 2003, p. 158), em que, nesse

contexto, sugere o respeito filial, dirigido ao chefe de uma comunidade doméstica – o patriarca (OLIVEIRA, 2013, p. 17).

De acordo com Medeiros (2006, p. 144), o patrimonialismo foi o principal fator a dar causa ao surgimento da burocracia. Bresser-Pereira (1996, p. 4-5) justifica que a administração pública burocrática foi adotada, para substituir a administração patrimonialista, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Olivieri (2011, p. 1399) aponta Weber como o principal teórico que se preocupou com a questão da burocracia, ao tratar a sociologia do poder e da dominação como modeladoras da ação social e das relações entre os indivíduos.

Secchi (2009, p. 352) esclarece que o modelo burocrático weberiano estabeleceu um padrão excepcional de expertise entre os trabalhadores, tendo como aspecto central a separação entre planejamento e execução. Com base no princípio do profissionalismo e da divisão racional do trabalho, a separação entre planejamento e execução traz contornos práticos entre a política e a administração pública, na qual a política é responsável pela elaboração de objetivos e a administração pública responsável por transformar as decisões em ações concretas. Assim, conforme Bresser-Pereira (2000, p. 4-17), a reforma burocrática foi um grande avanço, ao romper com o patrimonialismo e estabelecer as bases para o surgimento da administração profissional, porém esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares que surgiam a partir do século XIX.

No âmbito nacional, a crise da administração pública burocrática começou, ainda, no regime militar, em 1964. A necessidade de uma administração pública gerencial decorre, principalmente, dos problemas de legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 3-5). Apesar de a vertente gerencial preservar diversas premissas do modelo burocrático (como a impessoalidade e a meritocracia),

considera-se sua redefinição em prol da eficiência pública (OLIVEIRA, 2013, p. 14). Desta forma, esse fenômeno organizacional, orientado para a substituição do modelo burocrático tradicional, por um modelo mais flexível e mais próximo das práticas de gestão do setor privado, ficou conhecido como administração pública gerencial ou *New Public Management*<sup>1</sup> (Nova Gestão Pública) (MEDEIROS, 2006, p. 144).

Esta crescente presença do pensamento gerencial no universo dos serviços públicos está, também, estreitamente associada à crítica feita ao modelo burocrático por numerosos auditores, políticos, empresários ou cidadãos reclamando organizações mais flexíveis, mais dinâmicas e mais inovadoras (CHANLAT, 2002, p. 2). Assim, entende-se que a administração pública gerencial é um modelo normativo pós-burocrático, para a estruturação e a gestão da administração pública, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009, p. 354). Para Motta (2013, p. 84), a Nova Gestão Pública apresentou-se com o objetivo primordial de fazer a administração pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços.

Para Coelho (2000, p. 260), a ideia principal desenvolvida por esse movimento é tentar conferir certa proximidade entre as organizações do setor público com as organizações do setor privado, a partir de uma estruturação progressiva, com base na *performance* e nos resultados. Fato que permite compreender a preservação de premissas do modelo burocrático como a impessoalidade, a meritocracia e a fidelidade às prescrições de cargos e os regulamentos, conforme argumenta Oliveira (2013, p. 26). Para o alcance desses objetivos, é necessário proceder-se às transformações do padrão de incentivos, isto é, do conjunto das regras internas que organizam o funcionamento de cada

---

<sup>1</sup>A expressão “estado gerencial” surgiu em uma tentativa de dar um nome aos processos de

instituição. Assim, a adoção de regras permitirá às instituições maior autonomia organizacional e especialização, promovendo a melhor utilização dos recursos e a agilidade no atendimento das demandas públicas em relação a recursos humanos, bens e serviços (COELHO, 2000, p. 260).

Neste sentido, os estudos de Motta (2013, p. 84) descrevem que a Nova Gestão Pública viria a apresentar uma abordagem gerencial com quatro vertentes: foco nos clientes, nos gestores, nos resultados e no desempenho. O foco no cliente viria a considerar o cidadão um cliente e incorporar singularidades das demandas individuais. Focar no gestor proporcionaria maior autonomia e flexibilidade para fixar resultados, firmar contratos e controlar o desempenho organizacional. O foco nos resultados traria, para a administração pública, por meio do planejamento estratégico do tipo empresarial, as metas e os indicadores de desempenho. Por último, o foco no desempenho viria a substituir, em parte, as tradicionais avaliações de competições de mercado.

Essas mudanças, no modelo de gestão da administração pública 'clássica' para o da Nova Gestão Pública, implicaram diversas transformações, entre as quais se destacam a introdução de novas práticas em nível orçamental e contabilístico, sendo os resultados medidos, com base em indicadores de desempenho de natureza quantitativa; a desagregação de funções separáveis com a introdução de mercados ou quase mercados; uma acentuação da distinção entre fornecedores e receptores de serviços, em substituição da tradicional unificação funcional das estruturas de planificação e de provisão; e a introdução de mecanismos de competição entre os fornecedores de serviços, incluindo as agências públicas e empresas ou entidades sem fins lucrativos (LIMA, 2007, p. 159).

No Brasil, o gerencialismo está conectado com o projeto político do ajuste estrutural e baseia-se nas recomendações dessa corrente para reorganizar o aparelho do Estado e reestruturar a sua gestão (PAULA, 2005, p. 41). Observa-se que, nas décadas passadas – especialmente na década de 1980 – o processo de

construir instituições de bem-estar no Brasil estava limitado por obrigações econômicas e políticas severamente restritivas. Contudo seu forte embasamento, nas demandas e queixas de movimentos sociais e atores políticos, gerou transformações em processos administrativos e fortes mecanismos participativos democráticos (NEWMAN; CLARKE, 2012, p. 356).

Cabe ressaltar que, apesar do modelo gerencial oferecer respostas à crise de governança dos Estados, ele não fez o mesmo em relação à necessidade de torná-lo mais acessível aos cidadãos. Nesta perspectiva, alguns construtos contemporâneos têm se dedicado a esse desafio por meio da chamada gestão societal (OLIVEIRA, 2013, p. 26-27). Ainda, no contexto brasileiro, o modelo societal busca romper com o exercício historicamente autoritário do poder público no país (OLIVEIRA, 2013, p. 26-27). No entanto, até agora, esse é um projeto em construção, pois a aliança política que o sustenta se encontra em processo de consolidação e a expectativa de que essa nova abordagem de gestão pública se tornasse a marca do governo federal não se concretizou.

Isto posto, o que se almeja, mais recentemente, no Brasil, é uma administração eficiente e voltada para o controle dos resultados, com adoção de formas flexíveis de gestão e que confira autonomia ao administrador, na execução de suas tarefas, estejam elas relacionadas aos aspectos materiais, financeiros ou humanos, além de utilizar-se de um controle a posteriori, deslocando a ênfase dos meios para os fins (COELHO, 2000, p. 261).

Em que pese este trabalho ter um foco gerencialista que é a busca pela eficiência, eficácia e efetividade, no setor público, ele considera uma grande ênfase nos meios para se concretizar os fins, principalmente, pelo fato de a proposta de artefatos e diretrizes, para apoio do planejamento estratégico nas IFES, traz em seu bojo um olhar mais atento ao acompanhamento do planejamento. Nesse aspecto, traria aos gestores a possibilidade de verificar, durante a execução daquilo que foi planejado, a mudança de rumo quanto aos

meios que estão se utilizando, para se chegar ao fim almejado, que é o atingimento dos objetivos.

No próximo capítulo, serão tratados os conceitos do PDI e de planejamento estratégico, seu contexto nas organizações públicas e a questão da legislação que o permeia.

### **3.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**

Antes de iniciar os conceitos de planejamento estratégico e o PDI, é importante conhecer como é a estrutura educacional, no Brasil, que é detalhada por Picawy (2008, p. 80):

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), fruto de um processo de discussão e reflexão entre os Três Poderes Nacionais – Executivo, Legislativo e Judiciário – e a sociedade civil organizada. Cria-se, então, o Conselho Nacional de Educação (CNE), com funções normativas, de supervisão e atividades permanentes sobre a educação no país em todas as suas modalidades. Este Conselho reúne duas câmaras: Câmara de Ensino Superior (CES) e Câmara da Educação Básica (CEB) que, juntas, formam a Câmara Plena (CP) do CNE, que estudam, organizam e deferem sobre toda a estrutura e o funcionamento da Legislação de Ensino para Estados, Municípios e Distrito Federal. A LDB assegura e normatiza suas orientações, trazendo o anúncio do Plano Nacional de Educação e do Processo Nacional de Avaliação.

A partir da LDB, logra-se a necessidade de introduzir processos avaliativos em instituições de educação superior e cursos superiores de graduação, sendo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) objeto de avaliações externas (GUEDES; SCHERER, 2015, p. 245). Apesar de previsto, ainda, na Lei de 1996, sua regulamentação somente foi publicada, cinco anos depois, por meio do Decreto 3.860 de 9 de julho de 2001, que introduziu a figura do PDI como um dos elementos do processo de credenciamento de Instituições

de Ensino Superior (IES) (BRASIL, 2001; DAL MAGRO; RAUSCH, 2012, p. 433; SEGENREICH, 2005, p. 152).

No intuito de cuidar dos interesses específicos ao ensino superior, foi instituído, em 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, em consequência do intenso trabalho da Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA), justamente no propósito de articular regulação e avaliação educativa. Esse grupo de educadores contextualiza seu trabalho numa visão abrangente dos processos avaliativos, sem dissociá-los da necessária regulação do Estado, para fomentar e supervisionar o sistema em seu conjunto educacional, mas também reconhece a importância de uma política capaz de refundar a missão pública do sistema de educação brasileiro, respeitando sua diversidade e tornando-o compatível com as exigências de qualidade, relevância social e autonomia (SEGENREICH, 2005, p. 150-151).

O SINAES, portanto é consolidado como política, após a publicação da Lei nº 10.861/2004, apresentando entre as suas finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

Com o SINAES, surge, efetivamente, a necessidade de planejamento nas instituições do ensino superior, para tanto, ocorre, em 9 de maio de 2006, a edição do Decreto n. 5.773, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior, no sistema federal de ensino, exigindo nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (BRASIL,

2006). A Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007, instituiu, ainda, o Sistema e-MEC, um sistema eletrônico de acompanhamento de processos que regulam a educação superior no Brasil, bem como dispõe sobre a utilização do PDI no processo de avaliação institucional superior (BRASIL, 2007; MELLO et al., 2013, p. 5). O Sistema EMEC veio em substituição ao sistema anterior de processos (o SAPIENS) que passa a ser o veículo para tramitação de todos os pedidos de credenciamento e recredenciamento de instituições de educação superior e de autorização, renovação e reconhecimento de cursos, além dos processos de aditamento, que são modificações de processos (BRASIL, 2010b).

O PDI é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver e a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos estes elementos (BRASIL, 2006).

Picawy (2008, p. 140) entende que a consolidação, a qualidade e o crescimento gradativo das funções de ensino, pesquisa e extensão, nos quais se situam suas políticas e estratégias, em ações realizadas constantemente, formalizam e complementam a estrutura do planejamento. Enquanto que, de acordo com Souza (2007, p. 85), o PDI passa a ser o ponto de partida, norteando o desenvolvimento da IES, cumprindo, assim, o determinado nas exigências legais, com um documento essencial à gestão universitária e, conseqüentemente, à definição do modelo de gestão a ser implantado.

“O PDI traz a caracterização geral da IES, em caráter descritivo, denso, nomeando parte a parte toda a constituição administrativa, pedagógica e de pessoas que determinam o perfil da IES” (PICAWEY, 2008, p. 96). Segundo o autor, do PDI emanam as diretrizes norteadoras do agir institucional, conjuntamente ao regimento que o apoia nas orientações nucleares, ou seja, seus

princípios. De acordo com Mello et al. (2013, p. 6), o PDI deve estar, intimamente articulado, com a prática e com os resultados da avaliação institucional. Além disso, é imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento legal e integral.

Para Silva et al. (2014, p. 83), apesar do modelo de PDI, proposto pela legislação apresentada pelo Decreto não possuir um caráter estratégico e ter algumas limitações, o impacto do PDI sobre as IES é positivo e quanto maior a cultura de planejamento e absorção pelos gestores dos conhecimentos sobre as técnicas de utilização dessa ferramenta melhor estará a instituição. Entretanto, no processo gerencial de constantes contribuições, vivido pelas instituições, o PDI passa a inserir a instituição em um ambiente estratégico, tornando a elaboração do documento um movimento sistêmico e dinâmico, que requer a participação de todos os membros da comunidade acadêmica.

O documento “Diretrizes para Elaboração do PDI”, da Secretaria de Educação Superior – SESU/MEC, constante, também, da plataforma anterior de acompanhamento dos processos das IFES – SAPIEnS/MEC, de dezembro de 2004, já apresentava em sua orientação geral os eixos temáticos essenciais que devem compor um PDI (MELLO et al., 2013, p. 4). Para o devido norteamento da IES, os eixos temáticos do PDI precisam ser entendidos à luz de uma gestão universitária. Isso implica dizer que ganha destaque a compreensão de um perfil institucional, alinhado a um objetivo conciso, que atenda às suas necessidades (SOUZA, 2007, p. 85).

O PDI deve ser apresentado pela IES no Sistema EMEC (anteriormente pelo SAPIEnS), “sempre que forem encaminhadas ao MEC as solicitações de autorização, credenciamento, reconhecimento, reconhecimento ou renovação de reconhecimento pelas Instituições de

Educação Superior”. Vale lembrar que o processo de credenciamento ou recredenciamento de instituições de ensino superior apresentam exigências legais condicionadas à aprovação do seu Plano de Desenvolvimento Institucional pelo Ministério da Educação (PICAWEY, 2008, p. 94).

O PDI, desse modo, configura-se como um documento estratégico da instituição, baseando-se nas diretrizes, a saber: Perfil Institucional, com um breve histórico da IES, a missão, objetivos e metas, área de atuação acadêmica, responsabilidade social, políticas de ensino e políticas de extensão e pesquisa. Ao que se refere à Gestão Institucional, são fundamentais a Organização Administrativa, relativas à estrutura organizacional, instâncias de decisão e organograma institucional e acadêmico, órgãos colegiados e órgãos de apoio às atividades acadêmicas capazes de manter relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas; a Organização e Gestão de Pessoal, estruturação, políticas de qualificação e planos de carreira para o corpo docente e técnicos da instituição; e as Políticas de Atendimento aos Discentes, referentes às formas de acesso a programas de apoio pedagógico e financeiro, estímulos à permanência e à organização estudantil (MELLO et al., 2013, p. 6-7).

Não menos importante, as diretrizes do PDI, também, devem orientar o que corresponde à chamada Organização Acadêmica, que se subdivide em cinco áreas: Organização Didático-Pedagógica, coordenando um plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de perfil do egresso, processo de avaliação, práticas pedagógicas inovadoras, políticas de estágio, políticas e práticas de educação a distância; Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e a Distância), em que deverão apresentar dados relativos ao regime dos cursos; Infraestrutura, tanto física quanto acadêmica, estratégias e meios para comunicação interna e externa e cronograma de expansão da infraestrutura; Aspectos Financeiros e Orçamentários, refere-se à demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI;

e os meios de Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional (MELLO et al., 2013, p. 6-7).

As “Diretrizes para Elaboração do PDI” nasceram com o objetivo de apoiar as Instituições no trabalho de constituição e organização do PDI (BRASIL, 2006). É necessário destacar a importância do PDI como manifestação específica e “livre” da instituição, reforçando a importância e a relevância do PDI, que determina a missão de cada instituição e as estratégias que elas livremente elegem para atingir metas e objetivos (SEGENREICH, 2005, p. 152).

Ressalta-se, enfim, entre os benefícios do documento PDI, que a manifestação da identidade e dos objetivos da instituição, os princípios educacionais, as ações, as metas, devem ser correlatas com os prazos e os resultados determinados para um dado período. Ademais, o PDI pode ser considerado um excelente instrumento de gestão e planejamento para as instituições federais de ensino superior (GUEDES; SCHERER, 2015, p. 246).

Dentre as dificuldades apontadas, em relação ao planejamento nas organizações públicas, está o comportamento das pessoas que é marcado pela estabilidade, criando obstáculos à mudança e à profissionalização, sendo esta cultura organizacional no setor público, definida por valores e crenças, um processo que se estabelece desde o descobrimento do Brasil, passando pela época colonial, império, república velha, até os dias atuais. As Universidades, também, sofrem influência desse processo, sendo marcadas por duas características, a saber: dificuldade de profissionalização da administração e cultura administrativa reativa (PICCHIAI, 2012, p. 27).

No contexto comportamental e cultural da administração pública, principalmente, das Universidades, há um contraponto às raízes culturais portuguesas - caracterizadas por fragmentos do estado patrimonial e do estado burocrático jurídico-formal – que é a cultura da autonomia e independência de

boa parte professores que tiveram parte de sua formação no exterior, influenciando os princípios e normas de comportamento interno dos demais servidores, na busca por inovações em seus trabalhos de pesquisa e ensino para a sociedade (PICCHIAI, 2012, p. 27).

Ainda, no que tange às dificuldades de se planejar nas Universidades, observa-se que as informações e projeções sobre orçamento, engenharia e pessoal, apela sua grande expansão, gerou atropelos e improvisações pela falta de estrutura organizacional adequada de recursos e do planejamento de suas atividades, considerando o tamanho e complexidade destas organizações públicas, em constante processo de ampliação, principalmente, para novos campos de conhecimento (PICCHIAI, 2012, p. 25). Essas dificuldades de planejamento podem ter como exemplo o programa REUNI (Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), implantado pelo Governo Federal, em 2007. Em que pese os grandes benefícios da expansão da educação superior, não houve um planejamento inicial, tempo suficiente, para que as IFES pudessem debater sobre a expansão, haja vista que foi publicado um edital com prazo de, aproximadamente, 6 meses para que as propostas fossem montadas.

Verifica-se, que atualmente, a cobrança por eficiência e qualidade das Instituições de Ensino Superior é cada vez maior. Além de ofertarem ensino de qualidade, elas devem desenvolver pesquisa básica, aplicada e tecnológica, em busca de conhecimentos científicos que deem respostas aos desafios e problemas sociais, econômicos, políticos e culturais, de forma concreta e regionalizada. Em particular, as universidades públicas têm sido alvo de questionamentos por parte da sociedade e do governo, acerca de seus reais objetivos, da rigidez da sua estrutura burocrática, da ineficiência no uso dos recursos e da pouca pertinência social dos serviços prestados (MARRA; MELO, 2005, p. 10).

Os questionamentos mencionados, no parágrafo anterior, podem ter sido um dos fatores que fez com que Governo Federal, por meio do Plano Nacional

de Educação (PNE), destacasse a inovação como uma das prioridades para o atingimento de resultados nas instituições públicas de ensino superior. No entanto a influência da inovação sobre os vários desempenhos de uma organização dependerá da amplitude do indicador utilizado (TEIXEIRA FILHO, 2015, p. 148-152).

Na definição dos rumos de uma instituição, o planejamento estratégico, também, desempenha um papel de grande importância, por ser o momento dos atores envolvidos programarem o processo de repensar as atividades que serão desenvolvidas, no período, levando em consideração as metas e os objetivos que conduzirão a consecução prática da missão da instituição de Ensino Superior (SOUZA, 2007, p. 78).

Ao se referir à mudança, pensa-se em como trabalhar com a inovação, a alteração e a transformação que envolve as instituições e, conseqüentemente, as pessoas que nelas, direta ou indiretamente, transitam e delas dependem (SOUZA, 2007, p. 38). As Universidades, ao conviver, constantemente, com essas diversidades, formam suas estratégias, com base no exercício de uma liderança centralizada ou como resultado de formulação de políticas por parte do professorado. Há, assim, duas formas de provocar mudanças: a ação originada em nível central ou a ação resultante das forças descentralizadas (PICCHIAI, 2012, p. 31). A efetividade dessas alternativas depende da natureza e do estágio de desenvolvimento de cada instituição, em particular, acrescenta o autor.

Para se estabelecer um Planejamento Estratégico, é necessário, primordialmente, a execução de uma análise do ambiente, o estabelecimento de uma diretriz organizacional e formulação de uma estratégia organizacional, bem como a implementação da estratégia organizacional e o controle estratégico. Outro fator relevante, para o planejamento estratégico, é a gestão da informação, ou seja, uma ferramenta importante para integrar todos os processos administrativos na administração pública e, especificamente, para as universidades públicas. As

informações devem ser utilizadas como um recurso estratégico alinhado aos requisitos legais e políticos da organização, essenciais para propagar a missão e os objetivos institucionais (MIZAEL et al., 2013, p. 1152-1156).

Vale sublinhar que todos esses fatores são essenciais para a realização de um planejamento estratégico exitoso nas universidades. Se o planejamento público for aplicado como política da instituição, poderá proporcionar resultados muito positivos para as universidades, tanto em termos da profissionalização da gestão, da eficiência e da eficácia dos gastos públicos, quanto da melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. O planejamento, nesse sentido, representa um elemento essencial na modernização administrativa das organizações públicas de ensino superior (MIZAEL et al., 2013, p. 1152-1156).

No entanto, para Souza (2007, p. 76), o planejamento, no campo educacional, evolui com o passar do tempo, de um princípio prático ao participativo, quando o saber deixa de ser considerado como propriedade de especialistas, passando-se a valorizar a construção, a participação, o diálogo, o poder coletivo local, a formação da consciência crítica, a partir da reflexão sobre a prática da mudança.

Assim, como um instrumento de gestão flexível, o PDI pauta-se por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Os seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional. Além do mais, o conteúdo do PDI deverá estar, intimamente articulado, tanto com a prática pedagógica, em função dos resultados do processo avaliativo a que for submetida a IES, quando da avaliação do MEC, quanto com o procedimento autoavaliativo, e os demais passos necessários para a sua consecução (SOUZA, 2007, p. 78-79).

Por meio da adoção de uma metodologia participativa, o PDI permitirá que a organização, na otimização dos meios para a consecução de suas finalidades, conte com a participação da comunidade acadêmica e da sociedade

na decisão da alocação correta de seus recursos. Aliás, a organização, também, deverá refletir sobre mudanças e transformações necessárias, sejam elas internas ou externas, evitando, assim, que o PDI se transforme em um instrumento engessado, quando da determinação das estratégias a serem utilizadas (SOUZA, 2007, p. 81-82).

O reconhecimento da importância da diversidade parece ser uma importante forma de enxergar e pensar sobre Universidades no Brasil. É, também, uma constatação efetiva de como podem ser úteis ao conhecimento das Universidades o uso de modelos de análise organizacionais mais amplos e que foram gerados, em sua grande maioria, fora do contexto de análise de organização universitária (PICCHIAI, 2012, p. 30-31).

Compreender uma determinada Universidade ajuda a reunir ideias para um trabalho na direção da mudança. O ponto focal de mudança, em cada configuração universitária, tem que ser localizado. Em cada instituição, há aspectos que são mais estáveis e menos administráveis, ao lado de outros mais mutáveis. Agentes de mudança têm que localizar esses aspectos e mobilizar as forças de mudança, enquanto buscam deixar os outros aspectos inertes ou conformados. A coerência entre vários aspectos, no interior da organização, acaba por resultar em uma variedade de configurações e estilos estratégicos (PICCHIAI, 2012, p. 31).

Nesta seção, foram abordados a conceituação do PDI, o seu papel como documento necessário ao credenciamento e ao controle externo, por meio do SINAES e a consideração de diversos autores sobre sua importância, suas dificuldades, em relação ao que se pode trazer de benefícios às organizações públicas e, mais especificamente, nas Universidades. Opiniões como a de Mello et al. (2013, p. 6), nas quais o PDI deve estar intimamente articulado com a prática e com os resultados da avaliação institucional, são de extrema importância, no ambiente universitário, pois considerar a avaliação institucional

é requisito básico, pois nela estarão os aspectos que a comunidade mais anseia, seja positivo ou melhora dos pontos negativos. Este ponto está ligado, também, àquilo que foi dito por (MIZAEL et al., 2013, p. 1152-1156), no qual a análise ambiental, que pode ser tirada em parte da própria avaliação interna ou de uma análise tipo a de *SWOT*, os autores, ainda, mencionam a gestão de informação. Esta última pode ser melhorada com ferramentas como o software proposto neste estudo.

O PDI, também, vem como forma de resposta à sociedade, para que as Universidades se organizem, tendo em vista que a cobrança por eficiência e qualidade é cada vez maior, como consequência do modelo gerencialista que requer resultados. Essa cobrança perpassa pelo planejamento na educação de um princípio prático para um participativo, contudo, na prática, a participação social ocorre de forma tímida, pois, embora existam as audiências públicas, poucos se interessam em participar e iniciativas como a do *software* de gestão de PDI, que facilita o acesso aos resultados das organizações à comunidade, contribuem sobremaneira para essa participação e pode ser um caminho para que o planejamento seja uma iniciativa efetiva e não apenas um documento obrigatório.

### **3.2.1 PDI versus planejamento estratégico e planejamento diretor**

Os fatores relevantes a serem considerados, no planejamento estratégico das IFES, dizem respeito à natureza pública das universidades, ao caráter participativo da estrutura dessas instituições, à formação do corpo técnico-administrativo, à diversidade de competências necessárias à eficácia dos objetivos, aos aspectos culturais e, principalmente, à escolha dos métodos de diagnóstico e de planejamento (MIZAEL et al., 2013, p. 1152-1156). Vale destacar que a análise das definições apresentadas, para o termo planejamento estratégico, no contexto das organizações públicas, é uma tarefa que se faz

necessária para a garantia do entendimento acerca de suas possíveis aplicações (CRUZ, 2013, p. 51).

Assinala-se que a missão das universidades, como entidades da administração pública indireta, é diferente da missão das empresas do setor privado. Enquanto estas têm por objetivo o lucro, as universidades federais têm como missão atender ao interesse público e ao bem comum, que se traduzem na qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão como serviços prestados à sociedade (MIZAEL et al., 2013, p. 1152-1156). Além disso, algumas peculiaridades da gestão universitária pública, tais como cargo colegiado, burocracia, fatores políticos, jogo de poder, falta de formação administrativa, administração dos pares, caráter transitório do cargo e a própria cultura da universidade, revelam que as atividades gerenciais nessas instituições estão diluídas e incorporadas, em práticas sociais, realizadas, muitas vezes, sem planejamento, imperando o imediatismo e o imprevisto (MARRA; MELO, 2005, p. 9).

Diante deste cenário, o objetivo do PDI de permitir que a instituição possa expressar livremente sua proposta de trabalho passa a conferir centralidade e abrangência como instrumento de planejamento e avaliação, nos processos de credenciamento e credenciamento de universidades e centros universitários e nos critérios vigentes da avaliação institucional, promovendo equilíbrio entre critérios objetivos e subjetivos de avaliação de qualidade, de modo a contemplar agilidade no processo, progressividade nas metas fixadas e eficácia e eficiência, nas análises construtivas dos desempenhos institucionais, ao longo de tempos determinados (SEGENREICH, 2005, p. 153).

De acordo com Mizael et al. (2013, p. 1152-1156), para uma instituição conseguir a operacionalização do PDI, alguns pontos devem ser considerados, começando pelas expectativas e desejos dos participantes, a identificação da missão da organização e de seus objetivos, bem como a formulação de metas, as

análises do ambiente interno e externo, delineamento das estratégias a serem implementadas, além de planos de ação, melhoria dos sistemas de informação, controle e avaliação. O autor perpassa de forma simples e objetiva elementos que são obrigatórios e outros elementos do planejamento estratégicos fundamentais para se trabalhar nas organizações públicas. Outrossim, segundo informações constantes no documento do MEC (BRASIL, 2006), o texto do PDI, também, deverá ser conciso e claro, contendo dados e informações relevantes, para a análise de mérito das propostas oferecidas no plano, que permitam, tanto às instituições de ensino como ao MEC, identificar e monitorar o cumprimento do planejamento institucional estabelecido.

O PDI ao ser considerado um instrumento de planejamento, possui componentes básicos que o caracterizam e fornecem aos gestores uma direção a ser seguida. Ele expressa, concretamente, o propósito geral do planejamento e possibilita a programação das ações e atividades necessárias para sua realização (MELO et al., 2012, p. 25). Por isso, cabe salientar que, na elaboração do PDI, deverá explicitar-se o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto das normas vigentes (MELLO et al., 2013, p. 7). Outra característica do PDI é a coesão interna entre setores e atividades que o envolvem, ou seja, a forma como se inter-relacionam deve buscar a integração dos setores organizacionais, das dimensões e dos níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional) (SILVA et al., 2014, p. 79).

É interessante destacar que o PDI possui algumas características que são encontradas, também, no planejamento estratégico, como a missão da instituição, apesar de uma única característica não ser suficiente para caracterizar o PDI como estratégico. Entretanto contribui de estímulo para que as instituições de educação superior avancem para torná-lo uma ferramenta estratégica (SILVA et al., 2014, p. 79). Colombo (2004, p. 17) explica que o

PDI, ao caracterizar-se como planejamento estratégico, é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seu processo decisório na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino.

Essa busca das organizações, para orientarem seus processos, saber para onde se conduzem, como se conduzem, desafiando seus próprios ideais e realidade, remete às teorias relacionadas ao pensamento estratégico. Pensar, estrategicamente, refere-se à tomada de consciência de um processo contínuo, dinâmico e interativo no qual a organização passa a ser um conjunto integrado do seu próprio ambiente (MORESCO et al., 2014, p. 66-67). O planejamento estratégico, entretanto necessita das estruturas organizacionais como um de seus elementos para sua implantação. A própria concepção do planejamento está atrelada ao contexto da infraestrutura (PICCHIAI, 2012, p. 26).

Por seu turno, Serra et al. (2010, p. 41) apresentam que o planejamento é o processo pelo qual acontecimentos futuros são antecipados, de modo que a organização implemente ações para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará a organização a concretizar a sua visão, corrigir rumos e a encontrar e explorar oportunidades emergentes.

Silva et al. (2014, p. 82) expõem que o modelo de PDI proposto pela legislação e pelo MEC não possui um caráter estratégico. Apesar de muitas Instituições de ensino superior confundirem, afirmando que planejamento estratégico e PDI são a mesma coisa, os autores defendem que não são. Inclusive, podem ser conflitantes, em algum momento, embora devam ser partes integradoras da concebida gestão da universidade.

Para Cruz (2013, 57-58), o objetivo da gestão estratégica é assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da adaptação contínua de sua estrutura e capacidade estratégica, somente, assim, a instituição poderá observar e prever as mudanças inerentes ao ambiente interno

ou externo, antecipando-se a elas. A gestão estratégica é, portanto um processo sistematizado e planejado que envolve e compromete todos os gerentes e colaboradores de uma instituição.

No bojo de sua proposta, o PDI dá origem a uma série de atividades que preconizam o envolvimento da comunidade acadêmica, no processo de posicionamento da oferta educacional, proposta pela instituição, absorvendo aspectos da característica do modelo institucional (OTANI et al., 2011, p. 8). Os objetivos e pressupostos da proposta de desenvolvimento do PDI visam não apenas atender ao sistema de ensino superior, mas também aperfeiçoar seu próprio modelo de Plano Diretor/ Plano Estratégico, por meio da adoção de uma metodologia participativa de elaboração e implantação de um processo sistemático de acompanhamento e avaliação (SEGENREICH, 2005, p. 155).

Destacando-se o PDI como processo do planejamento estratégico e de como este tem sido desenvolvido pelas instituições de ensino superior, deve-se ter cuidado em sua implantação, pois o processo de elaboração do planejamento é diferente do momento de implantá-lo e as principais dificuldades aparecem no momento de sua implantação. No momento de implantar uma estratégia, é necessário considerar a junção entre o planejamento, a supervisão de processos e o gerenciamento de pessoas, visando atingir os objetivos projetados (MORITZ et al., 2012, p. 238). Essa ação envolve tanto o ambiente interno quanto o externo, porém, para (MELO et al. 2012, p. 23), o planejamento estratégico deve ser efetuado pelos dirigentes do topo da hierarquia, pois eles possuem uma visão mais ampla, a respeito da instituição, proporcionando um maior grau de eficiência e eficácia, afinal, resultados válidos precisam ser obtidos.

Agir estrategicamente, seja por meio do planejamento estratégico ou diretamente pelas orientações do PDI, refere-se ao planejar, sistemicamente, as metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da organização e à sua área de atuação

(MELO *et al.*, 2012, p. 23-24). Para que haja compreensão deste processo, o planejamento estratégico deve abranger todos os níveis hierárquicos e toda a comunidade a fim de que fique enraizada a cultura de se planejar constantemente. O planejamento universitário não deve se resumir à solicitação de previsão das necessidades humanas, financeiras e materiais junto às unidades acadêmicas e órgãos administrativos. Ele deve ser capaz de questionar e buscar encontrar soluções para os problemas vividos pelas instituições (MORITZ *et al.*, 2012, p. 239).

Quanto à implantação de estratégias de mudanças, dependerá do trabalho e envolvimento dos atores, de sua motivação e da supervisão desse trabalho. Ressalta-se que o setor educacional não pode mais utilizar práticas de atuação arcaicas e, totalmente alheias, à questão do planejamento e muito menos ignorar a necessidade de priorizar a gestão de sua Instituição de Ensino (MORITZ *et al.*, 2012, p. 239).

Nesta seção, observa-se que a origem do planejamento estratégico é da iniciativa privada, portanto sua utilização no setor público requer um certo cuidado, ainda mais com todas as características apontadas por Marra e Melo (2005) como os órgãos colegiados, burocracia, fatores políticos, jogo de poder, falta de formação administrativa, administração dos pares, caráter transitório do cargo e a própria cultura da universidade. Contudo muitas dessas características, também, são vistas na iniciativa privada e os obstáculos devem se transformar em oportunidades, para que o desenvolvimento do planejamento, também, contribua de forma efetiva nas organizações públicas.

Apenas as ferramentas solicitadas pelo Decreto 5.773/2006 não são suficientes, para tornar o planejamento estratégico, é preciso ir um pouco mais além (BRASIL, 2006). Nesse sentido, buscar prever as mudanças internas e externas, a definição da missão e, principalmente, da visão da instituição é muito importante na estratégica, pois é na visão que se verifica aonde a organização

quer chegar. Alguns conceitos, como o de Melo et al. (2012), os quais sugerem que o planejamento deve ser feito pelos dirigentes, no topo da hierarquia, por possuírem visão mais ampla a respeito da instituição, destoam do que o presente trabalho pensa quanto ao planejamento estratégico em organizações públicas. A visão do presente trabalho considera que os dirigentes podem direcionar o planejamento, mas deve ter a participação máxima possível da comunidade.

Na seção seguinte, este trabalho abordará uma questão de extrema importância, para a elaboração do PDI, que é a legislação pertinente ao PDI. Não há, em trabalho algum, um levantamento de toda a legislação relacionada ao PDI, fato esse que será de grande valia para dirigentes e participantes da gestão do PDI.

### **3.2.2 Síntese da obrigatoriedade / necessidade do PDI em instituições públicas (legislação)**

Ao se tratar de PDI, em Instituições de Ensino Superior (IES), há que se levar em conta, primeiramente, a legislação que o vincula, que é o Decreto 5.773 de 09 de maio de 2006, o qual tornou este documento peça obrigatória no processo de credenciamento das IES junto ao Ministério da Educação (BRASIL, 2006). O Decreto 5.773/2006 torna o PDI um documento norteador dos processos de planejamento e gestão institucional e passa a contar com valor agregado dos pontos relevantes do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), além de consolidar os objetivos institucionais, a área de atuação acadêmica e um retrato sistemático de sua epistemologia (FRANCISCO et al., 2012, p. 83).

Além do Decreto 5.773, como dispositivo legal, para orientação do PDI, foi realizado um levantamento de toda a legislação que tem influência sobre o PDI, no qual, na elaboração e acompanhamento, devem ser observados pelos gestores. Dada a quantidade de informação existente, em termos de legislação, o quadro foi colocado no Anexo A.

No próximo tópico, serão apresentadas as metodologias de planejamento estratégico mais citadas pelas organizações públicas em uma leitura inicial sobre planejamento nessas organizações.

### **3.3 Metodologias e teorias para desenvolvimento do PDI**

Há metodologias e teorias oriundas tanto do planejamento estratégico, no setor privado, como no setor público que podem contribuir com a elaboração, desenvolvimento e acompanhamento do PDI. Essas teorias e metodologias são instrumentos, muitas vezes, já experimentados, no entanto é preciso observar sua aplicação em relação ao contexto de uma organização pública. São metodologias que podem contribuir, assim como incrementar, em relação ao que já é obrigatório, por meio da legislação e ao que é específico de cada organização. Para tanto, serão mencionadas, no presente trabalho, algumas das principais teorias e metodologias utilizadas para planejamento estratégico e possíveis de utilização no setor público, a saber: *Balanced Scorecard (BSC)*, Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES), Planejamento Estratégico Situacional (PES) e Análise de *SWOT*. Estes métodos foram escolhidos por já terem sido utilizados, no setor público de forma parcial ou total, na leitura inicial, sobre métodos de planejamento estratégico.

#### **3.3.1 Balanced Scorecard (BSC)**

Diante do visível aumento de incertezas, nos ambientes organizacionais, temas como gestão da informação e do conhecimento, inteligência competitiva, capacidades dinâmicas, estratégias organizacionais, entre outros, têm assumido papel de destaque à medida que permitem aos altos executivos tomarem decisões mais eficazes e orientadas para a obtenção de vantagens em longo

prazo. É nesse contexto que o surge o *Balanced Scorecard* (BSC) com papel de destaque no sistema de gerenciamento estratégico (OLIVEIRA et al., 2010).

O *BSC* é uma ferramenta desenvolvida, nos Estados Unidos, na década de 90 do século XX, que teve como origem um estudo denominado “*Measuring Performance in the organization of the future*”, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, por meio do qual os professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton (OLIVEIRA, 2012, p. 23), em conjunto com outros pesquisadores, verificaram que os indicadores que as empresas vinham utilizando, basicamente financeiros e contábeis, eram insuficientes para auxiliá-las a “criar valor econômico para o futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 7). Desde então, o novo modelo de gerenciamento, de tradução da estratégia, medição e avaliação do desempenho organizacional (MARTINS, 2015) tem gerado considerável interesse.

A evolução do tema foi motivada pela crença de que os métodos existentes, para avaliação do desempenho empresarial, estavam se tornando obsoletos e, em alguns casos, nocivos às organizações. Eles encorajavam os gestores a focar as medidas de *performance* nos processos existentes (baixo custo, melhor qualidade e tempos menores de resposta), mas eram inúteis como ferramentas capazes de identificar os processos realmente estratégicos, ou seja, aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da organização seja bem-sucedida (PESSOA, 2000).

Historicamente, explanam Ulyssea et al. (2013), verifica-se a tendência dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional ficarem reduzidos à dimensão financeira, com indicadores oriundos da contabilidade, pois a preocupação básica dos administradores, principalmente, até a década de 1960, era melhorar a produtividade para aumentar os lucros da organização. Além do mais, o formato, inicialmente proposto pelos métodos de análise e a mensuração

de desempenho, a destacar o BSC, é aplicado às empresas de natureza privada (MARTINS, 2015).

Kaplan e Norton (1997) explicam que as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. Pace et al. (2003) corroboram, no sentido do crescimento da importância dos ativos intangíveis, como fator decisivo na obtenção da vantagem competitiva, caracterizado, ao final do século XX, levando as organizações a buscar meios de medi-los e apresentá-los aos administradores e aos investidores. Além disso, muitos analistas financeiros reconhecem a importância da informação não financeira para suas avaliações, servindo, ainda, como indicador estratégico de tendência, útil para o sucesso financeiro na gestão empresarial em longo prazo.

Em estudo realizado por Oyadomari et al. (2012) indica-se que, aproximadamente, metade das grandes empresas americanas e europeias estão utilizando abordagens similares ao *BSC*. Além disso, o *BSC* está entre as dez principais práticas gerenciais amplamente utilizadas por organizações privadas e, apesar de sua concentração, ainda, em países já desenvolvidos como Estados Unidos, Reino Unido e países do Norte da Europa, um forte crescimento na adoção do *BSC* está ocorrendo na América do Sul, Oriente Médio e Ásia. No Brasil, o *BSC* vem sendo difundido e aplicado, em todo o país, desde 1997, mediante a edição em português do livro “A estratégia em ação - *Balanced Scorecard*” de Kaplan e Norton (LIMA et al., 2004).

Pereira et al. (2015) defendem que inúmeras abordagens contemporâneas vêm aplicando o *BSC*, desde sua forma original, passando por formas híbridas ou combinadas na busca de desempenho nas mais diversas áreas de atuação. Esta crescente utilização do *BSC*, nas organizações contemporâneas, sejam elas privadas ou públicas, ressaltam a proposição do *BSC* como uma

ferramenta colaborativa. Destaca-se, porém o trabalho de Kaplan e Norton (1997), ao demonstrarem que, apesar de apreciar características colaborativas, o BSC produz maior impacto, ao ser utilizado para introduzir a mudança organizacional, que envolve altos executivos e gestores, que deverão estabelecer metas para os objetivos do *Scorecard* e definir prazos para a possível transformação da organização.

Ao definirem o *BSC*, Kaplan e Norton (1997), descrevem-no como sendo um novo instrumento de medidas estratégicas que, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, incorporam vetores para desempenho financeiro futuro. Esses vetores organizam-se, com base em quatro perspectivas: clientes externos, processos internos, aprendizado e crescimento e, obviamente, a perspectiva financeira e nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

O *BSC* é um sistema de gestão (não apenas um sistema de medição) afirma Martins (2015), que permite que as organizações esclareçam sua visão e estratégia para traduzi-las em ação. É um modelo de avaliação de desempenho organizacional, cuja aplicação em empresas propiciou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica. A aplicação da metodologia do *BSC* necessita, portanto, de uma percepção da atual situação da organização, que pode ser obtida, inicialmente, a partir dos questionamentos sobre a satisfação do cliente e dos *stakeholders* (grupos de interesse). Serra et al. (2010) esclarecem que o desempenho atual representa o resultado da organização no presente, como consequência das suas decisões tomadas e ações desenvolvidas, ou seja, onde a organização está.

Adiante, o desempenho futuro representa o resultado a ser alcançado pela consecução de sua visão, ou seja, aonde a organização quer chegar. Este resultado é aquele imaginado pela alta administração, para daqui a alguns anos, ainda pouco falado em instituições públicas (SERRA et al., 2010). Para que a organização saia

do desempenho atual e siga rumo ao desempenho futuro, reforçam os autores, ela precisará de uma equipe, denominada de coalizão orientadora, formada pelos integrantes da alta administração, diretores, gerentes e outras pessoas-chave de diferentes áreas da organização que possuem o conhecimento e a capacidade para contribuir com o processo de criação estratégica. Martins (2015) ressalta, todavia que o *BSC* deve ser utilizado, como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

Os conceitos do *BSC*, vistos nessa seção, mostram sua origem na iniciativa privada, entretanto ele surge com novos paradigmas nos quais alguns conceitos que antes não eram considerados, ou ativos intangíveis, transformaram-se em fatores de obtenção de vantagem competitiva. Os idealizadores propõem que este modelo causa maior impacto em mudanças organizacionais lideradas por altos executivos e gerentes. Contudo observou-se, também, que o modelo tem sido implantado de forma híbrida nas organizações, que é o objeto do presente trabalho e obter uma adaptação naquilo que couber nas organizações públicas. Para tanto, a próxima seção trará a relação do *BSC* com as organizações públicas.

### 3.3.1.1 O BSC e suas perspectivas nas organizações públicas

Diferentemente das organizações privadas, que, efetivamente, apresentam maior flexibilidade e empreendedorismo, para Melo et al. (2012), as organizações públicas são mais rígidas, obrigadas a realizarem somente aquilo que lhes é permitido em lei. No entanto, segundo os autores, as práticas administrativas podem variar, de acordo com cada organização, aproximando-se, neste ponto, das empresas privadas. Afinal, a maioria das rotinas são praticamente idênticas e prevalecem em ambas a racionalização, a especialização e o treinamento. Não basta que a gestão esteja voltada apenas para a eficiência, eficácia e produtividade; é necessário, antes de tudo, que a sua base administrativa esteja bem estruturada e qualificada, apta a corresponder aos anseios da sociedade.

Neste contexto, diante do enfoque gerencial dado a este trabalho e os contrapontos abordados, as organizações públicas não devem buscar se aproximar da gestão das empresas privadas, uma vez que elas buscam o lucro financeiro. As organizações públicas devem melhorar suas atividades de planejamento em busca pela melhoria nas atividades para que os resultados reflitam melhores serviços prestados à sociedade. Portanto a adaptação ao setor público e os resultados sejam as consequências das atividades.

Pessoa (2000) descreve que o sucesso, no caso de organizações públicas e instituições sem fins lucrativos, deve ser medido pelo grau de eficiência e eficácia pelo qual essas organizações atendem às necessidades de seus participantes. O papel desempenhado pelas considerações financeiras poderá favorecer ou inibir, mas raramente será o objetivo principal. O autor esclarece que o *BSC* pode proporcionar foco, motivação e responsabilidade significativa, nessas organizações, oferecendo como base lógica o foco nos clientes e *stakeholders*, na manutenção dos gastos dentro dos limites orçamentários e na

comunicação externa e interna dos resultados e nos vetores de desempenho por meio do qual a organização cumprirá sua missão e seus objetivos estratégicos.

A relação do BSC com as organizações públicas contribui, para que essas organizações vão além dos resultados de eficiência e eficácia, na utilização dos recursos públicos, mas também se considere o aprendizado, que se conheça o ambiente e integre os *stakeholders* no processo de planejamento.

Ao dialogar sobre o estabelecimento do sistema de mensuração e gestão, ou seja, sobre a definição das metas específicas é importante esclarecer as relações entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *BSC*, de modo que as hipóteses possam ser gerenciadas e validadas (PESSOA, 2000). Imediatamente, apreciam-se os estudos de Kaplan e Norton (1997), em que o *BSC* eleva o conjunto de objetivo das organizações para além das medidas financeiras sumarizadas. Os gestores podem, agora, avaliar até que ponto suas organizações geram valor, para os clientes atuais e futuros e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando à melhoria do desempenho futuro.

Para alcançar os objetivos estratégicos, é preciso garantir a implementação daquilo que foi planejado, organizando-se, assim, com base nas quatro perspectivas elevadas pelo *BSC*: financeira; clientes externos; processos internos; aprendizado e crescimento (SERRA et al., 2010). Considerando o caráter sistêmico do *BSC*, essa metodologia deve basear-se na representação equilibrada e balanceada das medidas financeiras e não financeiras que integram as estratégias da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

A primeira das perspectivas usuais do *BSC* corresponde à financeira. As medidas de desempenho financeiro informam se a estratégia da organização, a sua implementação e a execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (SERRA et al., 2010). Na maioria das organizações, essa perspectiva encontra-se na posição superior da figura representativa do *BSC*,

tendo em vista que o item financeiro, mais especificamente o lucro, representa o maior desejo ou o objetivo principal desse tipo de instituição (KAPLAN; NORTON, 1997). No caso da organização pública, há que se considerar que a perspectiva financeira não significa lucro. Para tanto, adaptações e combinações devem ser avaliadas no sentido da adequação orçamentária e o bom uso dos recursos públicos. O *BSC* apresenta a estratégia da organização, pautando-se nos objetivos financeiros, que se dispõe como base para os objetivos e para as medidas das demais perspectivas (SERRA et al., 2010).

Os clientes externos representam a segunda perspectiva, em que se caracteriza a identificação do mercado e dos segmentos nos quais a organização deseja competir. Esses segmentos produzirão o componente de receita dos objetivos financeiros da organização (SERRA et al., 2010), logo os clientes se caracterizam como geradores de renda. Esta perspectiva permite às organizações alinharem suas medidas de resultados relacionadas aos clientes, tais como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e de mercados (KAPLAN; NORTON, 1997). As preocupações com os clientes, normalmente, recaem nas seguintes categorias: qualidade, custo, atendimento, moral e segurança (SERRA et al., 2010).

Para a perspectiva dos processos internos, segundo Serra et al. (2010), os gestores identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e dos acionistas. Normalmente, os objetivos e medidas, para essa perspectiva, são formulados após a consolidação da perspectiva financeira e do cliente. Nos processos internos do *BSC*, são destacados objetivos que, talvez, ainda, não estejam sendo executados, embora sejam absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da organização. Kaplan e Norton (1997) elucidam que, ao realizar mensurações com base nessa perspectiva, os gestores conhecem melhor o funcionamento do seu negócio, de seus produtos e serviços e quanto mais se conhece desse processo melhor será a adequação das estratégias à missão.

Na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, o *BSC* enfatiza a necessidade de melhoria contínua, nos processos atuais das organizações pelo desenvolvimento da criatividade, implementação de inovações e capacidades adicionais. Assim, o valor de uma organização está diretamente ligado à sua capacidade de continuar a desenvolver os recursos humanos, por intermédio da identificação e aprimoramento das lideranças, da criação de maior valor para o cliente e da melhoria da eficiência operacional. Essa perspectiva permite implementar, monitorar e, se necessário, executar ajustes (mudanças) fundamentais na própria estratégia (SERRA et al., 2010).

É importante lembrar que a forma em que o *BSC* foi estruturado, refere-se a instituições privadas, contudo, para a implementação nas organizações públicas, não são necessárias grandes mudanças. A aplicação do *BSC* no setor público sugere a perspectiva clientes como objetivo principal. O sucesso do ambiente das instituições públicas deve ser medido pelo grau de eficiência e eficácia pelo qual as organizações atendem às necessidades de seus participantes, com base na definição de objetivos tangíveis para os clientes-cidadãos. Os órgãos do setor público não apresentam a perspectiva financeira como objetivo final, mas um meio para obtenção dos recursos necessários para o cumprimento de sua função social (MARTINS, 2015).

O *BSC* torna-se, portanto uma excelente ferramenta para o melhoramento e alinhamento do objetivo e o foco das organizações privadas e públicas. A organização, integração e gerenciamento das informações identificadas e mensuradas, com base no *BSC*, são feitas baseando-se no mapa estratégico, uma representação visual das relações de causa e efeito entre as perspectivas da estratégia de uma organização (LUNKES et al., 2009). Esta relação causa-efeito compreende a interligação dos objetivos estratégicos para que possam contribuir com um ou mais objetivos das demais perspectivas (SERRA et al., 2010).

A construção do *BSC*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz ao raciocínio sistêmico dinâmico. Profissionais dos diversos setores da organização passam a entender-se como peças que se encaixam e como seus papéis influenciam outras pessoas. Assim, o processo de comunicação e associação dos objetivos deve ser percebido por todos na organização, que devem ter adquirido uma clara compreensão das metas em curto e em longo prazo, bem como da estratégia adequada para alcançá-la. O *BSC* deve traduzir a missão e a estratégia das instituições em objetivos e medidas tangíveis. E, ainda, todos os esforços e iniciativas organizacionais deverão estar alinhados aos processos de mudança necessários (KAPLAN; NORTON, 1997).

As perspectivas do *BSC* trazem mais claramente sua aplicação em uma organização. É notório que alguns aspectos das perspectivas não se aplicam às organizações públicas, porém é possível sua adaptação. O gerencialismo trouxe e tem reflexos, nos dias atuais, é uma maior cobrança da sociedade por maior eficiência e eficácia dos organismos públicos. Por outro lado, as organizações têm que olhar para esse público, escutá-lo e traduzir suas demandas em planejamento e ações. Essa é a perspectiva do cliente do *BSC*.

As demais perspectivas, também, são adaptáveis e de grande valia para o planejamento nas organizações públicas. O Orçamento é uma peça chave na gestão pública, e a compatibilização das demandas ao orçamento disponível é peça chave para uma organização. Nesse sentido, pensar a perspectiva financeira do *BSC*, quanto a atingir os objetivos de aplicação correta dos recursos públicos, é fundamental no planejamento estratégico. As duas outras perspectivas, sejam processos internos, aprendizado e crescimento, são perspectivas que precisam ganhar tangibilidade nas organizações públicas. Nem sempre são contabilizados, em seus planejamentos, esses elementos e são elementos que, também, geram valor aos clientes externos. Para tanto, é preciso um envolvimento de toda a

comunidade no processo, pois a intersectoriedade é fator fundamental no sucesso dessa ferramenta.

Na seção seguinte, são apresentados alguns aspectos que vinculam os princípios do *BSC* ao PDI.

### **3.3.1.2 O *BSC* e sua relação com o PDI**

As organizações, independentemente do setor em que atuam, estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos. Na era da informação, o conhecimento pode ser descrito como um dos recursos mais significativos, reconhecido como um ativo-chave nos negócios, mas muitas organizações, ainda, não entendem suas implicações na gestão estratégica e como integrar este ativo com o uso do *BSC* (PEREIRA et al., 2015). O *BSC*, portanto é entendido aqui como um sistema de gestão que permite aos gestores, traduzir os objetivos estratégicos de uma organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho, inseridas em perspectivas diferentes, nas quais as medidas financeiras tradicionais são complementadas por indicadores relativos a clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Embora as perspectivas originais do *BSC* fossem formuladas com objetivos, no ambiente organizacional privado, tornou-se comum identificar o método de avaliação de desempenho, também, nas organizações públicas, com destaque para as ONGs sem fins lucrativos, organizações de economias mistas e instituições de ensino superior, as universidades. Justifica-se, para Mizael et al. (2013), que a crescente demanda pela qualidade do serviço público e a boa gestão dos recursos têm exigido dos administradores públicos inovações, competências, habilidades e transparência na gestão. E, ao mesmo tempo, as instituições públicas devem ser dotadas de flexibilidade organizacional, para reagir a condições complexas, voltadas à realização do interesse público e ao bem comum.

Ao se tratar, especificamente das universidades, as transformações que vêm ocorrendo, no processo de planejamento das instituições de ensino superior, principalmente, em razão dos avanços tecnológicos, trazem mudanças sociais, econômicas e políticas e exigem ações para a melhoria na qualidade do ensino (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012). Para Guedes e Scherer (2015), os últimos anos, também, foram significativos à Educação Superior do Brasil por apresentarem mudanças na legislação. Em 2004, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) introduziu, no processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES) o Planejamento Estratégico (PE), denominando-o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Para Guedes e Scherer (2015), o documento PDI deve expressar a identidade das Instituições de Ensino Superior, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas e científicas que desenvolvem ou que pretendem desenvolver num período determinado. Neste sentido, torna-se, no mínimo recomendável, uma metodologia capaz de praticar as ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional, papel esse muito bem executado pelo *BSC*.

Entre outras funções, o *BSC* pode ser utilizado para esclarecer e obter consenso, em relação à estratégia das instituições públicas; comunicar a estratégia a toda universidade; alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia institucional; associar os objetivos estratégicos com metas em longo prazo e orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; obter feedback de todos os envolvidos para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (KAPLAN; NORTON, 1997).

A determinação de quais medidas e métodos devem ser utilizados depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, de sua importância

em relação às metas estabelecidas pela instituição, bem como da expectativa diante de determinado prazo (CALLADO et al., 2007). O uso pertinente da estratégia aparece, então, como protagonista da relação existente entre o PDI e o *BSC*, à medida que a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de ações, definido com o objetivo de explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva, porém existem estratégias específicas e instrumentos particulares de cada organização que podem variar em função das crenças, dos valores e estilos de gestão (GUEDES; SCHERER, 2015).

A identificação e ponderação dos principais aspectos relacionados a um determinado contexto têm importante papel no processo decisório. As medidas de desempenho devem ser utilizadas com um foco posterior na avaliação que tem como objetivo, entre outras coisas, integrar as diferentes áreas de atuação da organização. Dados relativos a uma determinada área podem ser de grande importância para outra, destacando-se, ainda, que todos os dados são essenciais aos gestores (CALLADO et al., 2007).

Ao acentuar a importância do PDI pela administração pública, para determinar a missão de cada instituição, bem como suas estratégias para atingir metas e objetivos, o Plano assemelha-se ao mapa estratégico descrito, em linhas gerais pelo *BSC*, como uma representação visual dos componentes estratégicos das organizações. Desse modo, Dal Magro e Rausch (2012) apontam que o PDI deve atender as seguintes dimensões em sua estratégia: perfil institucional; gestão institucional; organização acadêmica; infraestrutura; aspectos financeiros e orçamentários; e Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional.

A literatura acadêmica tem destacado, exaustivamente, o papel e a importância das análises e medidas de desempenho, ao focar pessoas e recursos na direção desejada (PACE et al., 2003). Não obstante, recorda-se a filosofia do *Scorecard*, em que uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se suas estratégias estiverem devidamente aplicadas com graus de

importância relativos, porém equitativos, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado (MARTINS, 2015). Somente a plena utilidade daqueles sistemas capazes de se ajustar às influências externas ou mudanças ambientais podem garantir uma mudança organizacional eficaz e o posicionamento competitivo (PACE et al., 2003).

Os servidores públicos, cada vez mais, são cobrados por resultados, para tanto, inovações, competências, habilidades e transparência na gestão são exigidos pela sociedade. E, para que os resultados apareçam para a sociedade, é preciso comunicar a ela. O *BSC* contribui na comunicação dos resultados, portanto a busca de ferramentas como essas, na elaboração do PDI para além do Decreto 5.73/2006, a organização já pode absorver relativos ganhos de planejamento. No tópico seguinte, apresentam-se alguns exemplos de utilização do *BSC* (BRASIL, 2006).

### **3.3.1.3 O *BSC* e algumas aplicações**

Neste tópico, apresentam-se alguns exemplos de utilização do *BSC* por Universidades e pela Petrobrás, obtidos em pesquisas sobre o tema:

**Tabela 1** Aplicações do BSC

Instituição/Setor	Forma	Período	Responsável	Benefícios/Perspectiva	Dificuldades	Motivação
Universidade Federal do Ceará – Dpto. Contabilidade	Modelo de Gestão	1996-1999	Pró-Reitoria de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a satisfação do cliente.</li> <li>- Melhorar a qualidade do ensino de graduação.</li> <li>- Reduzir os custos.</li> <li>- Elevar o nível de qualidade da produção acadêmica.</li> <li>- Melhorar a produtividade do processo de ensino de graduação.</li> <li>- Intensificar a produção técnico-científica.</li> <li>- Desenvolver novos produtos a nível de atividades de pós-graduação <i>lato-sensu</i> e de extensão.</li> <li>- Incentivar a integração dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de metas e indicadores.</li> <li>- Estabelecer metas para o índice de titulação docente.</li> <li>- Estabelecer metas para taxa de formados.</li> <li>- Estabelecer metas em vários indicadores.</li> <li>- Predição de metas.</li> <li>- Propensão em concentrar nos indicadores já utilizados.</li> <li>- A cultura organizacional e comportamental inibe novos</li> </ul>	Desencadear na universidade um processo contínuo de aperfeiçoamento

Continuação...

Instituição/Setor	Forma	Período	Responsável	Benefícios/Perspectiva	Dificuldades	Motivação
				<p>estudantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevar o nível de qualificação do corpo docente.</li> <li>- Vincular remuneração e desempenho.</li> </ul>	<p>indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repetição de indicadores tradicionais.</li> </ul>	
Petrobrás	Planejamento Estratégico	2001 e 2002	A Petrobras contratou a empresa <i>Symnetics Business Transformation</i> para auxiliá-la na implantação do BSC, conforme decisão da alta administração.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A estratégia alcança todas as unidades.</li> <li>- Direcionamento estratégico.</li> <li>- Mapas estratégicos.</li> <li>- Alinhamento em torno da estratégia.</li> <li>- A estratégia clara para toda a organização.</li> <li>- Comprometimento com as metas.</li> <li>- Facilitou o alinhamento da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcançar um número ótimo de objetivos e indicadores.</li> <li>- Espelhar o que efetivamente é estratégico.</li> <li>- Acompanhar uma elaboração descentralizada.</li> <li>- Garantir o alinhamento estratégico de todos.</li> </ul>	Adotar uma ferramenta que garanta o monitoramento e o efetivo gerenciamento da estratégia.

Continuação...

Instituição/Setor	Forma	Período	Responsável	Benefícios/Perspectiva	Dificuldades	Motivação
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direcionou o processo de alocação de recursos e de capital.</li> <li>- Integrou o processo de gerenciamento estratégico à organização.</li> <li>- Foco nas prioridades estratégicas.</li> </ul>		
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Departamento de Ciências Econômicas	Metodologia de Planejamento Estratégico / Sistema de Gestão	2006 e 2007	Planejamento Estratégico do Departamento de Ciências Econômicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traduzir e clarificar a visão e a estratégia.</li> <li>- Comunicação e ligação dos objetivos e indicadores.</li> <li>- Criação de uma cultura estratégica.</li> <li>- Planificação e estabelecimento de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependência da participação contínua e comprometida.</li> <li>- Estabelecer objetivos realistas.</li> <li>- Perspectivas são variáveis.</li> </ul>	Melhoria dos processos internos.

Continuação...

Instituição/Setor	Forma	Período	Responsável	Benefícios/Perspectiva	Dificuldades	Motivação
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhamento das iniciativas estratégicas.</li> <li>- Desenvolvimento de habilidades gerenciais.</li> <li>- Aumentar o <i>feedback</i> e a aprendizagem estratégica.</li> <li>- Maior compreensão do papel da estratégia.</li> <li>- Interação e cooperação com entidades pública e privada.</li> <li>- A melhoria dos processos internos.</li> <li>- Qualificação dos recursos humanos.</li> </ul>		
Universidade Federal de Santa Catarina	Planejamento Estratégico	2009 a 2020	Departamento de Ciências Contábeis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de ambiente.</li> <li>- Análise dos fatores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição das variáveis.</li> <li>- Confiabilidade</li> </ul>	Preservar medidas financeiras e

Continuação...

<b>Instituição/Setor</b>	<b>Forma</b>	<b>Período</b>	<b>Responsável</b>	<b>Benefícios/Perspectiva</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Motivação</b>
(UFSC) - Departamento de Ciências Contábeis	(PE- 2009/2020)		(CCN)	críticos de sucesso. - Tradução da visão estratégica. - Fornece visão clara dos esforços realizados. - Criação de uma estrutura adaptada.	das informações secundárias. - Atingir todas as metas estipuladas. - Acompanhament o contínuo.	impulsionar o desempenho futuro.

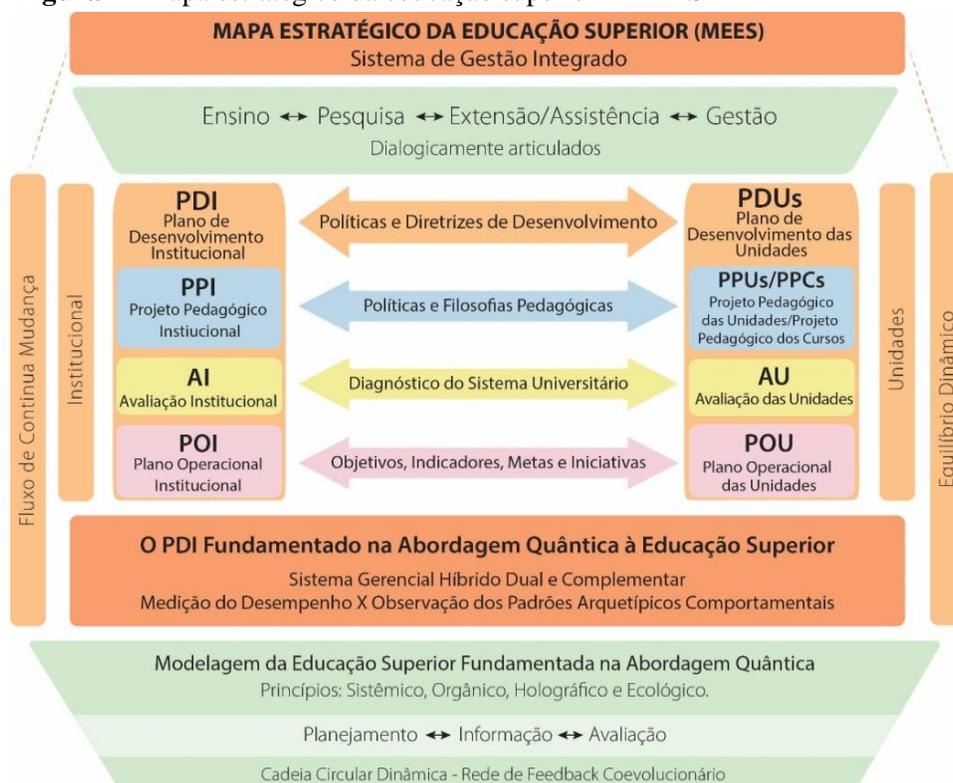
Mediante os exemplos, foi possível identificar algumas dificuldades as quais a teoria não abrange, porque busca mostrar o lado mais positivo de sua aplicação. O acompanhamento contínuo e dificuldade no estabelecimento de metas e indicadores foram fatores relevantes apontados pelas organizações. A motivação, também, é fator importantes e, nesse diagnóstico, observa-se que a melhoria nos processos de planejamento é a motivação das organizações. Como aspectos positivos, é importante salientar a comunicação dos objetivos a todos, integração e perspectivas de futuro são pontos de destaque nos instrumentos avaliados.

### **3.3.2 Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES)**

O Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES) constitui-se em um desdobramento da ferramenta de mensuração e controle de desempenho organizacional do *BSC*, adaptada a uma proposta metodológica, para a implementação do PDI em IES brasileiras. O mapa estratégico se constitui na representação gráfica do sistema de gestão integrado (CORRÊA et al., 2013, p. 57).

O MEES é a ferramenta de representação visual da dimensão estratégica do PDI baseado na abordagem quântica. Fundamenta-se no Mapa Estratégico do *BSC* como um Sistema Complexo Adaptativo – “*BSC* como um SCA (Sistema Complexo Adaptativo)”, o qual consiste numa modelagem adaptativa ao modelo proposto por seus idealizadores: Robert Kaplan e David Norton (CORRÊA, 2005 apud CORRÊA, 2013, p. 67).

**Figura 2** Mapa estratégico da educação superior – MEES



Fonte: Correa (2007, 2008 apud CORRÊA, 2013, p. 66)

A operacionalização do PDI, por meio de uma abordagem quântica, incorpora os instrumentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), levando em conta os seguintes instrumentos: Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) ou PDI e suas ramificações: Projeto Pedagógico da Unidade (PPU) ou Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Avaliação da Unidade (AU) e Plano Operacional da Unidade (POU) (CORRÊA, 2013, p. 66).

A avaliação é a base de um diagnóstico organizacional da educação superior à luz do SINAES, ENADE e CAPES, e o plano estratégico, com base no PPI, AU e pensamento estratégico institucional (visão, missão, princípios e

valores), estabelece objetivos, indicadores, metas e iniciativas em curto, médio e em longo prazo (CORRÊA, 2013, p. 66).

A abordagem quântica à educação superior fundamenta-se em quatro princípios: sistêmico, orgânico, holográfico e ecológico. O princípio sistêmico concebe o sistema de gestão como interativo, o qual visa integrar as políticas, diretrizes e estratégias institucionais com as setoriais. O princípio holográfico visualiza a instituição como um holograma, os PDUs estão contidos no PDI e vice-versa. O princípio ecológico extrapola as questões ambientais. Os propósitos e valores do sistema universitário definem a ecologia do ambiente. O princípio orgânico elege como requisitos de um sistema sob a ótica quântica a flexibilidade e a adaptabilidade das estratégias da educação superior às constantes mutações do ambiente (CORRÊA, 2013, p. 66).

O MEES deve ser utilizado como uma ferramenta de descrição, aprendizado e reflexão, nas reuniões e workshops de comissões e grupos de trabalho e, conseqüentemente, contribui para criar a consciência estratégica. O mapa estratégico da educação superior visa apresentar à sociedade os objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas com transparência e continuidade. A consciência estratégica será construída coletivamente (CORRÊA, 2013, p. 67).

Nesta seção, mostrou-se o sistema adaptado do MEES, criado por Corrêa (2013), o qual é uma representação dos mapas estratégicos abordados pelo *BSC* e aplicados à educação superior com foco nas avaliações internas e externas. Considera-se essa uma vertente do *BSC* na forma de divulgação dos resultados e a vinculação entre planos e projetos institucionais. O mapa é muito útil, nas reuniões de trabalho sobre estratégicas, pois comunicam mais facilmente os objetivos e metas, portanto essa ferramenta deve ser considerada como forma de ampliar a comunicação, visualização e a contribuição da comunidade no planejamento estratégico. Nas pesquisas, ainda, não foram encontrados casos práticos de utilização do MEES nas organizações.

### 3.3.3 Planejamento Estratégico Situacional (PES)

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) foi criado pelo economista chileno Carlos Matus (1993), em meados da década de 1970, com o intuito de romper com a ótica determinística e superficial das abordagens tradicionais de planejamento, de modo a construir uma abordagem holística, que não desprezasse aspectos importantes da realidade (HUERTAS, 1995). Trata-se desse ainda, segundo Huertas (1995), de um ramo do planejamento estratégico, no qual estão presentes e são considerados, durante todo o processo, o jogo político, o jogo social e o jogo econômico, por meio da gestão dos conflitos e da cooperação dos atores envolvidos na trama, tornando possível, de acordo com Simão (2015), trabalhar com a complexidade dos problemas sociais, capacidade que, conforme Dias et al. (2012), as metodologias tradicionais não possuem. Indicado para organizações públicas ou para qualquer organização nas quais o lucro não seja a finalidade e o jogo político esteja presente, o PES rompe com diversas características do planejamento tradicional, ao integrar a análise política e a análise técnica, em uma metodologia centralizada na cooperação ativa entre os atores (MATUS, 1995). Para compreender essa metodologia, convém apresentar suas principais rupturas com as metodologias tradicionais de planejamento.

De acordo com Toni (2004), nas metodologias tradicionais de planejamento, o sujeito que planeja é diferente do objeto (realidade) analisado e exerce o domínio sobre ele, as reações dos atores são tidas como previsíveis, as variáveis desconsideradas pelo sujeito que planeja são tidas como inexistentes e, em decorrência de todo este simulacro, ocorre uma falsa aparência de governabilidade, que, na verdade, não existe, sendo ela, conforme Lima (2004), apenas uma teoria burocrática de planejamento, descolada da realidade e implementada para cumprir obrigações.

É possível destacar três pontos, nos quais existe rompimento na proposição do PES, que são, conforme Rieg e Araújo Filho (2002), as três principais características do modelo: (i) o modo de reunir as informações (subjetividade), (ii) a forma de prever as alterações futuras (futuro incerto) e (iii) a concepção de realidade indesejada (plano-proposta).

Para Matus (1997), os métodos tradicionais de planejamento são sempre centralizados em um único indivíduo, geralmente externo à realidade analisada, que cria um diagnóstico, considerando somente o seu viés e estabelece um plano, excluindo todos os demais pontos de vista e os tomando como falsos. Nesse aspecto, o autor discorda veementemente e propõe um modelo de diagnóstico interativo e situacional, no qual todos os atores envolvidos, nessa realidade, são convidados a construí-lo (SIMÃO, 2015), de modo a incorporar todos os pontos de vista individuais ao diagnóstico, ou seja, as demandas e necessidades de cada ator, assim como a responsabilidade de cada um deles diante dos problemas e das soluções (TEIXEIRA, 2004).

De acordo com Lima (2004), apesar de o PES, como qualquer modelo, simplificar a realidade, ao selecionar apenas os problemas considerados mais relevantes para os atores sociais, ele não a deturpa nem a deforma em sua essência, ao conservar a criatividade e subjetividade dos atores. Matus (2007) ressalta, no entanto que assimilar o conjunto de interpretações não significa corroborá-las e, sim, ter ciência de sua existência e traçar as estratégias desejadas, que podem incluir, ainda, a extinção destas interpretações, após saber de onde ela vem e quais atores a concebem. Tal posicionamento ocorre, pois se acredita que a realidade só pode ser transformada, se os sujeitos que a constituem forem, também, sujeitos do plano que a irá transformar (TURRA et al., 1986).

Matus (1995) discorda, também, da maneira determinística pela qual as metodologias tradicionais são construídas, ao buscar prever um futuro único e certo, tentando reduzir a realidade social, conforme Turra et al. (1986), a

aspectos exatos, positivistas e às leis irrefutáveis. Para Lima (2004), é impossível que um plano eficiente desconsidere as incertezas da realidade.

Segundo Huertas (1995), o método defende, inclusive, sistematizar formas de se aprender com os erros do percurso, algo essencial, para Lima (2004), que considera necessário um planejamento que permita reconstruir processos que levaram ao erro ou ao acerto, para que se desenvolva o conhecimento institucional.

O modo de conceber a realidade indesejada – ou o que Secchi (2011) chamaria de problema público – nas metodologias tradicionais é, por meio de análise setorial (HUERTAS, 1995), ou seja, aquela que desconstrói a realidade por meio de setores e os analisa isoladamente. Ao considerar essa abordagem errônea, uma vez que ela não leva em conta a interdependência dos setores e é incapaz de lidar com problemas complexos que permeiam diversos ambientes, tornando-se até um empecilho para a resolução dos mesmos, Matus (2007) apresenta uma abordagem focada nos problemas e não nos setores, nos quais o plano de ação ou a política pública é construída em torno de cada problema presente na realidade, com base em um plano-proposta, para cada um deles e não em torno de setores criados apenas, teoricamente, segundo o autor.

Segundo Dias et al. (2012), a estruturação da abordagem do PES é dividida em quatro momentos: (i) momento explicativo, (ii) momento normativo-prescritivo, (iii) momento estratégico e (iv) momento tático-operacional. Matus (1995) ressalta, porém que a separação em momentos – e não em fases – objetiva apenas tornar o processo didático e, em momento algum, é desconsiderada a interdependência entre os momentos, não havendo, assim, estanque entre um ou outro. O conceito de momento diz respeito a um processo contínuo, sem começo nem fim, que se entrelaça e não estabelece nenhuma relação hierárquico-temporal, podendo os momentos ocorrerem concomitantemente (LIMA, 2004).

Matus (1993) estabelece o primeiro momento como o da compreensão da realidade, no qual o conjunto de explicações e interpretações dos problemas existentes é levantado pelos atores envolvidos, de modo que se compreenda a realidade não apenas em seu momento presente, mas também no processo de construção do presente (o que ela foi) e de construção do futuro (o que ela tende a ser) e, assim, construir um quadro explicativo do problema. Para essa construção, é necessário, segundo Toni (2004), que os atores saibam diferenciar as causas, os sintomas e os efeitos dos problemas levantados, além da responsabilidade e do papel de cada ator diante deles. Trata-se não apenas de citar o problema, mas de explicá-lo objetivamente, por meio do que Matus (1993) chama de Vetor de Descrição do Problema (VDP), um conjunto de descritores do problema, que retira qualquer ambiguidade interpretativa acerca dele, garantindo a organização do plano (LIMA, 2004). Todas essas informações devem ser apresentadas, em um fluxograma explicativo, a fim de deixar claro quais são os “nós críticos”, ou seja, a raiz de cada problema, possibilitando, assim, a criação de um novo fluxograma simplificado, no qual serão apresentadas as relações causais entre os nós críticos deliberados como prioritários pelos atores (DIAS, 2012).

O segundo momento, o normativo é aquele no qual se elaboram as ações estratégicas que serão direcionadas ao enfrentamento de cada um dos nós críticos, com o objetivo de extirpar o problema que ele origina (MATUS, 1997). Esse plano de enfrentamento deve estabelecer modos de ação para três tipos de situação: as melhores condições futuras, as piores condições futuras e as condições mais prováveis. Cada uma das ações deve conter suas respectivas metas, prazo de execução, recursos (econômicos, políticos e institucionais), responsáveis pelas metas e indicadores que permitam o monitoramento e a avaliação (DIAS, 2012).

Em decorrência de conflito de interesses, da complexidade da realidade, da imprevisibilidade do futuro, dentre outros, a discussão, a respeito da viabilidade dos planos criados, no momento anterior, é imprescindível (TONI, 2004), nesse terceiro momento, que é o estratégico. Algumas perguntas podem guiar essa análise: quais planos são inviáveis? Quais estratégias farão com que, no futuro, os planos inviáveis ganhem viabilidade? Qual a sequência e o tempo a ser dedicado com cada ator ou situação que represente um empecilho a viabilidade do plano? (MATUS, 1997). Trata-se, portanto de diagnosticar tanto o ambiente quanto os atores e tentar equalizar os recursos e o jogo de interesses, de modo que os atores estejam em uma mesma sintonia e conduzam os planos estabelecidos (DIAS, 2012).

Finalmente, o quarto momento é o da execução, da ação concreta na realidade, do enfrentamento dos problemas, por meio da efetivação dos planos de ação. Toni (2004) assinala que, nesse momento, é imprescindível observar a estrutura, a cultura e *modus-operandi* da organização, de modo a verificar se toda esta conjuntura irá suportar a ação. Matus (1995) atenta, também, para a importância do monitoramento contínuo de todos os planos, de modo que seja possível avaliar o plano e os nós críticos, durante toda a sua execução e reformulá-lo ou adaptá-lo diante dos *gaps* ou de novos problemas que venham a surgir. Segundo Lima (2004), a mediação entre conhecimento e ação é perene, enquanto o plano existir, em razão da imprevisibilidade e das discrepâncias entre o que se espera e o que se tem como resultado, por menores que sejam, sempre gerarão um novo processo de aprendizagem e uma consequente adaptação dos planos.

Teixeira e Paim (2002) defendem a utilização do PES, para todas as organizações que possuem problemas intersetoriais, baseando-se em quatro características do método: (i) a concepção do Objeto do planejamento como um problema real e não uma fragmentação da realidade em setores, (ii) a concepção do processo, não por fases isoladas, mas por momentos que se emaranham, (iii)

a concepção do produto do planejamento de forma “modular”, organizando o plano por meio de módulos que resumem e organizam os atores e recursos, diante de cada fase do processo (objetivos, atividades, produtos e resultados, responsáveis, participantes e prazos) e por fim (iv) fundamentar-se em uma teoria de governo baseada na comunicação e nas relações democráticas.

Para Uribe Rivera (1996), o PES é bastante eficiente na implantação de modelos de gestão comunicativos e em reformas administrativas que visem à descentralização, à racionalidade e à responsabilização. Já, para Lima (2004), o modelo é positivo por ser uma ferramenta de grande auxílio ao processo decisório, permitindo que se tomem decisões futuras, baseando-se nas informações do presente, lidando não apenas com a escassez de recursos econômicos, mas também os políticos, cognitivos e organizacionais. Jesus e Teixeira (2010) chamam a atenção para outro aspecto: a capacidade do PES de conviver com outros mecanismos de planejamento, sem que isso cause prejuízo aos resultados, apresentando o exemplo de utilização do mesmo junto ao Plano Plurianual (PPA) do governo do Estado da Bahia, na implementação de políticas públicas da Secretaria da Saúde.

No Brasil, o PES tem sido amplamente utilizado em políticas públicas da área da saúde, algo constatável por entre as buscas sobre o tema nas bases de dados científicas, nas quais se encontram publicações como as de Espinosa (2015), Nuñez (2015), Simão (2015) e Villate (2015). Segundo Teixeira e Pain (2000), a maior utilização do método, na área da saúde, deu-se em decorrência da implantação dos sistemas unificados e descentralizados de saúde, no final da década de 1980, que fez com que os municípios passassem a ‘experimentar’ diversas estratégias de planejamento, tendo estado presente a metodologia do PES, durante todo esse processo inicial de formulação da ideia de vigilância da saúde, graças à influência acadêmica de cursos de Gestão em Saúde, sendo incorporado até mesmo pela Organização Panamericana de Saúde. Simão (2015) considera seu

uso bastante eficiente, na área da saúde, pelo protagonismo que a abordagem dá aos atores envolvidos na política, algo fundamental na área da saúde.

Ainda que com menos recorrência, o PES, também, é utilizado em outras organizações, por meio de políticas públicas educacionais (DAGNINO, 2009), na gestão de materiais de Tribunais de Justiça (LIMA, 2004), na coordenadoria de Administração Tributária (SOBREIRA NETO; HOURNEAUX JUNIOR; POLO, 2006), na análise das políticas de segurança pública (BIRCHAL; ZAMBALDE; BERMEJO, 2012), na execução de orçamentos participativos (MOURA, 1997), na criação de Planos Plurianuais (GARCIA, 2002) e na criação de Planos de Desenvolvimento Universitários (RIEG; ARAÚJO FILHO, 2002).

Os principais problemas apresentados pelos autores nos casos citados foram: falta de dados sistematizados sobre a organização, falta de motivação dos atores e implementação insuficiente do plano. No entanto a maior parte dos artigos que apresentam estudos de caso sobre o assunto discorre apenas sobre a construção do PES, sem que haja a discussão dos seus resultados. Em geral, os resultados dos trabalhos analisados, quando descritos, somam mais aspectos positivos que negativos.

Esta seção trouxe os conceitos do PES, que é uma metodologia específica para organizações que não têm, como finalidade, o lucro. Vários conceitos são importantes para ser absorvidos na gestão do PDI como lidar com problemas sociais. Em que pese o modelo romper-se com as demais metodologias de planejamento tradicionais, alguns autores destacam que é possível sua utilização combinada com outras metodologias. Alguns autores percebem como se os modelos tradicionais de planejamento fossem executados apenas por um sujeito, o que não procede, haja vista o *BSC* no qual a comunicação é um fator de extrema importância. Ao mesmo tempo, conseguir

agregar todos os pontos de vista individuais é uma tarefa impossível, por exemplo, em grandes organizações.

As incertezas, nos ambientes organizacionais, é uma das questões chaves do PES e deve ser bem trabalhada, contudo tem uma relação mais direta com a gestão de riscos que, também, pode estar alinhada ao planejamento estratégico. A interdependência entre os setores é importante ser considerada, também, para a comunicação do planejamento, mas nem sempre os atores possuem a compreensão e nem mesmo o envolvimento necessário para este tipo de estratégia. Instrumentos como um *software* no qual se amplia e facilita o acesso aos envolvidos pode contribuir para a comunicação das estratégias e maior participação da comunidade no planejamento. No tópico seguinte, há alguns exemplos de utilização do PES nas organizações.

#### **3.3.3.1 O PES e algumas aplicações**

**Tabela 2** Aplicações do PES

<b>Instituição/Setor</b>	<b>Forma</b>	<b>Período</b>	<b>Responsável</b>	<b>Benefícios/Perspectiva</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Motivação</b>
Secretaria da Fazenda - Coordenadoria de Administração Tributária do Estado de SP.	Utilizado na Consolidação do Planejamento Estratégico.	N/I	SOBREIRA NETO, HOURNEAUX JUNIOR; POLO (2006).	Integração entre órgãos subordinados à coordenadoria, percepção das deficiências e alcance dos resultados almejados.	Capacitar os dirigentes dos órgãos subordinados à secretaria e aumentar a participação dos funcionários de nível operacional no planejamento.	Escassez de Relatos e baixa qualidade das práticas existentes.
Prefeitura de Porto Alegre.	Utilizado na Execução do Orçamento Participativo.	1991-1993	MOURA (1997).	Aumento da Cidadania, aumento da participação popular e melhor percepção dos problemas públicos.	Falta de cultura participativa no município e falta de abertura para que a população participasse das decisões estratégicas.	Escassez de Relatos e baixa qualidade das práticas existentes. Necessidade da difusão do Planejamento Estratégico.

Continuação...

<b>Instituição/Setor</b>	<b>Forma</b>	<b>Período</b>	<b>Responsável</b>	<b>Benefícios/Perspectiva</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Motivação</b>
Universidade Federal de São Carlos - Pró-Reitoria de Extensão.	Utilizado na Gestão da Pró-Reitoria de extensão.	1996-2000	RIEG; ARAÚJO FILHO.	Aumento do comprometimento dos servidores, melhor monitoramento e implementação de ações.	É necessário um maior cuidado com os conceitos e técnicas do método.	Analisar a efetividade do método e de sua combinação com o Mapeamento Cognitivo.

A tabela acima mostrou os dados de três organizações que utilizaram o PES e, dentre as maiores dificuldades, está justamente o seu principal pressuposto que é a participação. Não é fácil uma participação maciça, em termos de planejamento, tampouco uma participação total que já chega a ser utopia. Entretanto é de extrema importância a consideração do jogo político, do jogo de poder, administração dos pares para conceber uma participação mais ativa da comunidade no planejamento.

### **3.3.4 Análise de SWOT**

A Análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão estratégica, utilizada para a geração de diagnósticos ambientais (TEIXEIRA, 2013, p. 15), de modo a possibilitar a ampliação dos aspectos positivos da organização e a extirpação dos aspectos negativos (CAPUANO, 2008, p. 26).

É uma ferramenta amplamente reconhecida e utilizada tanto no meio corporativo quanto no acadêmico, por permitir que se aprenda com o presente e se reflita acerca do que pode ser feito a partir dele (SORENSEN, VIDAL; ENGSTROM, 2004, p. 559). Segundo Ribeiro (2002, p. 15), a ferramenta é indicada pelo Banco Mundial, em seu Guia de Avaliação e Diagnóstico Organizacional, como uma ferramenta eficaz. O nome peculiar dado à ferramenta decorre, de acordo com Dias (2006, p. 74), do acrônimo formado pelas quatro palavras na língua inglesa: *Strenghts* (forças), *Weknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A tradução das palavras que formam o acrônimo faz com que alguns autores brasileiros chamem a ferramenta de FOFA (TEIXEIRA, 2013, p. 8).

A análise ambiental requer a contextualização e o confronto do ambiente interno e do ambiente externo de uma organização e, em termos práticos, segundo Fuscaldi e Marcelino (2008, p. 2), a análise *SWOT* realiza a construção de

uma matriz na qual são abordadas variáveis que descrevem o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças) da organização, sendo as forças e oportunidades as variáveis positivas, enquanto as fraquezas e as ameaças constituem as variáveis negativas.

As ‘Forças’ correspondem aos pontos fortes da organização, ou seja, competências e recursos organizacionais importantes, para a consecução dos objetivos e metas estabelecidos (CAPUANO, 2008, p. 26) e, se manejados estrategicamente, podem gerar vantagens competitivas (FUSCALDI; MARCELINO, 2008, p. 8).

Conforme Capuano (2008, p. 26), as ‘Fraquezas’, por sua vez, são os pontos fracos, ou seja, as características que tornam a organização vulnerável e limitam sua capacidade de desenvolvimento. Fuscaldi e Marcelino (2008, p. 8) acreditam que, por meio da análise, é possível torná-las alvos de ações estratégicas que reestruturem e fortaleçam a organização.

Já as ‘Oportunidades’ são as forças ambientais que, apesar de ultrapassarem a fronteira de governabilidade da organização, podem favorecê-la e catalisar o processo de alcance dos objetivos organizacionais. As oportunidades podem criar condições favoráveis para a organização, condicionado a existência de interesse em usufruí-las (OLIVEIRA, 1987, apud FUSCALDI; MARCELINO, 2008, p. 8).

Assim como as oportunidades, as ‘Ameaças’, também, escapam ao âmbito de controle organizacional e são formadas pelas características ambientais que constituem óbices ao progresso da organização, podendo ser evitadas, se percebidas em tempo hábil (CAPUANO, 2008, p. 26).

Tanto as ‘Oportunidades’ quanto as ‘Ameaças’ são variáveis externas à organização, o que requer um levantamento acerca de todos os *stakeholders* que exercem influência sobre a ela. A este respeito Marcelino (2004, p. 67) defende que se analise o ambiente externo em dois níveis: o contexto operacional

(*stakeholders* diretos) e o macroambiente (*stakeholders* indiretos). Conforme o mesmo autor, o primeiro nível é formado pelos clientes, fornecedores, concorrentes, funcionários e demais atores diretos, enquanto os segundos níveis são constituídos pelo contexto social, político, cultural e econômico no qual a organização está inserida e com o qual ela efetua transações. É necessário, nesta etapa, que se realize um esforço prospectivo para se projetar mudanças e eventos futuros que poderão gerar as oportunidades e as ameaças (CASTRO et al., 2005, p. 57). Damian et al. (2014, p. 132) atentam que, apesar de não poderem ser integralmente controladas pela organização, as variáveis externas, também, sofrem suas influências, o que não pode deixar de ser considerado.

É imprescindível que se compreenda, porém que tanto o ambiente interno quanto o externo são vivos e dinâmicos, o que significa dizer que eles vivem um constante estado de transformação, o que torna a Análise *SWOT* um retrato da realidade, em um momento particular do tempo, o que suscita por parte da organização que se realizem, repetidamente, os diagnósticos (GONÇALVES; PAIVA; BARBOSA, 2009). Neste sentido, Martin (2014) é categórico, ao declarar que a Análise *SWOT* é ilusória, uma vez que não se pode determinar uma força ou uma fraqueza genérica e atemporal para a organização, visto que suas forças e fraquezas são absolutamente contextuais, de forma que uma mesma característica pode ser considerada força em uma situação e fraqueza em outra.

Dias (2006, p. 146) alerta que a ferramenta é útil não apenas por identificar aspectos negativos e positivos, mas por permitir que eles se tornem conhecidos e que, por meio de ações concretas, eles possam ser transformados em vantagens competitivas. Diante disto, Sorensen, Vidal e Engstrom (2004, p. 560) defendem que, para cada ponto levantado nas variáveis de análise, seja proposta uma intervenção concreta na realidade, determinando, segundo Gonçalves, Paiva e Barbosa (2009 p. 37), as metas e os objetivos a serem atingidos e delineando ações

estratégicas e projetos prioritários que os alcancem. Carvalho (2015), após entrevistar gestores de empresas e representantes de consultorias que utilizam a análise, também, percebeu-a como uma das principais necessidades da ferramenta: a implementação de ações concretas, o controle e o seu acompanhamento. Segundo ela, há vários casos de empresas que realizaram a análise, tomaram o conhecimento dos problemas e não agiram a respeito deles, vindo mais tarde a sofrerem as consequências negativas, para só, assim, agir.

Para que o processo seja eficaz, é necessário que os gestores envolvidos no processo façam parte da equipe de avaliadores (DIAS, 2006, p. 146). Ademais, Sorensen, Vidal e Engstrom (2004, p. 566) aconselham que o momento de indagar os atores envolvidos nos processos investigados deve ocorrer duas vezes e com as mesmas perguntas, para que, no intervalo de tempo, eles possam amadurecer as questões e incrementá-las.

Diversos trabalhos confirmam a utilização da Análise SWOT pela Administração Pública: Ribeiro (2002) utilizou a ferramenta como modo de avaliar se o Tribunal de Contas da União atende as demandas sociopolíticas de sua competência. Em um estudo objetivou avaliar o potencial de e-government, com base na análise dos sites dos governos estaduais de Minas Gerais, Santa Catarina, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. Damian, Segundo e Merlo (2014), também, utilizaram a ferramenta. Da mesma forma, Dias (2006) investigou, em sua tese, alguns serviços eletrônicos disponibilizados pelo Governo Federal, utilizando-a. Já Capuano (2008) traçou um perfil genérico das organizações públicas brasileiras com o auxílio da análise. Teixeira (2013) descreve sua utilização, na Secretaria de Estado da Gestão Administrativa do Acre, durante o processo de análise ambiental, dentro de um projeto de gestão por resultados. Fuscaldi e Marcelino (2008), também, utilizam-na, durante uma análise ambiental, na Secretaria de Política Agrícola do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Entretanto, ao versarem sobre a aplicação, na Administração Pública, de ferramentas estratégicas, provenientes da Administração de Empresas, Golçalves, Paiva e Barbosa (2009, p. 42) afirmam ser necessária parcimônia, uma vez que elas podem ser utilizadas como aparato ideológico ou para camuflar a realidade, por meio da manipulação dos fatos, no processo de análise, criando uma aparência dissonante da essência da organização.

Nesta seção observou-se muitos benefícios e alguma popularidade da análise de *SWOT*. Essa análise ambiental é de extrema importância, para o próprio conhecimento da organização, fato observado, em todos os métodos analisados no presente trabalho, tanto o *BSC*, o *MEES* ou o *PES* tratam do conhecimento do ambiente como ferramenta de planejamento. Organização nenhuma consegue se planejar, por exemplo, sem informações sobre as ameaças, ou seja, como está o cenário político, econômico e social. Uma organização não pode ignorar, por exemplo, os seus pontos fracos como falta de capacitação, ou desconhecimento de um mercado potencial. Dessa forma, conhecer o ambiente torna-se necessário em qualquer ação de planejamento. No entanto, como serão utilizadas essas informações é que será o diferencial de cada organização. Potencializar os pontos positivos e as oportunidades e buscar estancar os negativos e minimizar as ameaças.

Há contrapontos como de Martin (2014), em uma crítica ao modelo, ao declarar ser ilusória, porque não se pode determinar uma força ou fraqueza, pois depende do contexto e da ocasião em que se pesquisa. Para tanto, o diagnóstico tem que ser feito, temporariamente, para que se tenha um retrato de períodos mais curtos em razão das dinâmicas contextuais e atemporais. No entanto a ferramenta é, sim, fundamental para qualquer organização que deseja se planejar. No próximo tópico, apresentam-se alguns exemplos de utilização da análise de *SWOT* em algumas organizações.

#### **3.3.4.1 *SWOT* e algumas aplicações**

A Tabela 3, a seguir, mostrará algumas aplicações da Análise de *SWOT* em algumas organizações públicas.

**Tabela 3** Aplicações da Análise de *SWOT*

<b>Instituição/Setor</b>	<b>Forma</b>	<b>Período</b>	<b>Responsável</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Motivação</b>
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Secretaria de Política Agrícola.	Utilizado como uma das etapas do planejamento estratégica da secretaria.	2007	Fuscaldi e Marcelino.	A ferramenta foi eficaz em gerar autoconhecimento institucional.	É necessário estabelecer estratégias para o enfrentamento dos problemas levantados.	Confrontar essas variáveis através de uma matriz de análise estratégica para identificar o potencial ofensivo e defensivo, a debilidade ofensiva e a vulnerabilidade da Secretaria.
Governos dos Estados de MG, SC, SP, PR e RS.- <i>Sites</i> Institucionais.	Utilizado em um estudo acerca da Eficiência dos <i>Sites</i> .	Não informado.	Damian, Segundo e Merlo.	Foram elencadas todas as potencialidades negativas e positivas dos serviços.	Tanto os aspectos positivos, quanto os aspectos negativos apontam para a necessidade de ações concretas.	Verificar a eficiência dos mecanismos brasileiros de <i>e-government</i> .
Tribunal de Contas da União.	Utilizado em um Estudo acerca da congruência	1999 - 2001	Ribeiro	Foi possível notar a percepção que os servidores têm acerca da própria	O Excesso de Burocracia dificulta a execução da	Verificar a adequabilidade das estruturas de gestão do TCU frente às

Continuação...

<b>Instituição/Setor</b>	<b>Forma</b>	<b>Período</b>	<b>Responsável</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Motivação</b>
	entre a atuação do tribunal e as demandas sociopolíticas a ele destinadas.			organização e clarificar as demandas da sociedade.	ferramenta.	demandas da sociedade.

Nos trabalhos verificados sobre a aplicação da Análise de *SWOT*, notou-se que as organizações que aplicaram essa ferramenta têm como objetivo principal um autoconhecimento. Tanto na teoria quanto na prática verifica-se um viés da análise como sendo útil de forma complementar ao planejamento institucional, sendo um diagnóstico que deve. Inclusive, ter algum alinhamento com a avaliação institucional no que tange aos pontos fortes e fracos. Em relação às oportunidades e ameaças é preciso ter uma visão mais global, além da organização para se ter essa percepção.

### **3.4 Orçamento Público**

O Orçamento público é o instrumento de gestão de maior relevância e, provavelmente, o mais antigo da administração pública. Os governos o utilizam, para organizar os seus recursos financeiros, partindo-se da intenção inicial de controle (Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2009).

No Brasil, o orçamento reveste-se de formalidades legais. Existe uma lei, constitucionalmente prevista, que estima a receita e fixa a despesa para o exercício que é a Lei Orçamentária Anual (LOA). A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) estabelece o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei LOA como ferramentas básicas para o planejamento e orçamento dos entes federativos. A Constituição em seu Art. 165, § 9º, desde 1988, previa ainda a edição de Lei Complementar, o que ocorreu, em 2000, com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000, a qual estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. A constituição, ainda, absorveu a Lei Nº 4.320/1964 (BRASIL, 1964) que define as bases para as demonstrações contábeis e o controle orçamentário e financeiro dos órgãos públicos.

O PPA é o instrumento de planejamento em médio prazo do Governo Federal, que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração Pública Federal (APF), para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para aquelas relativas aos programas de duração continuada (BRASIL, 2015, p. 87).

Já a LDO está prevista na Constituição Federal e é o instrumento norteador da elaboração da LOA e dispõe para cada exercício de: metas e prioridades da APF; estrutura e organização dos orçamentos; as diretrizes para elaboração e execução do orçamento da APF; a dívida pública federal; as despesas da União com pessoal e encargos sociais; a política de aplicação das agências financeiras de fomento; as alterações na legislação tributária da União; a fiscalização pelo poder legislativo sobre obras e serviços com indícios de irregularidades graves (BRASIL, 1988, 2015, p. 87). Além disso, a LRF ainda atribuiu à LDO a responsabilidade de tratar de matérias como: estabelecimento de metas fiscais; fixação de critérios para limitação de empenho e movimentação financeira; publicação da avaliação financeira e atuarial dos regimentos de previdência social e dos servidores civis e militares; avaliação financeira do Fundo de Amparo ao Trabalhador e projeções em longo prazo dos benefícios das LOAs; margem de expansão das despesas obrigatórias de natureza continuada; e avaliação dos riscos fiscais (BRASIL, 2015, p. 87-88).

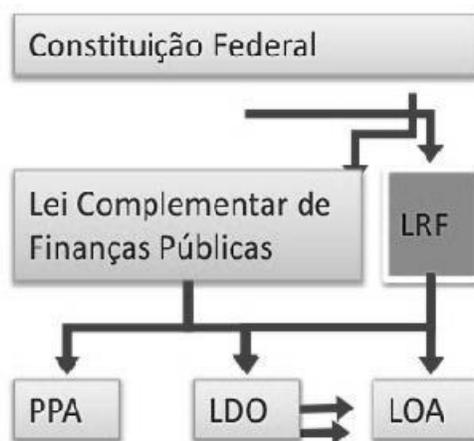
A LOA contempla o orçamento fiscal, da seguridade social e de investimentos das estatais e deve ser compatibilizado com o PPA e não conterà dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa (BRASIL, 1988). O seu vínculo com o PPA se dá, por meio dos Programas e das Iniciativas do Plano, que estão associadas às Ações constantes da LOA (BRASIL, 2015). Deve haver, portanto uma compatibilidade entre o PPA, a LDO e a LOA. Contudo vale ressaltar que a abrangência do PPA e da LDO vai além da dimensão orçamentária. A proposta de Plano Plurianual deve ser elaborada pelo

Poder Executivo, durante o primeiro ano de mandato do Presidente da República e, após a votação no Congresso e a sanção presidencial, o Plano deve orientar a ação de governo.

A partir da Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000, as metas de resultado devem ser explicitadas na LDO (ENAP, 2009). A LRF é considerada um código de conduta, para os administradores públicos que passam a obedecer às normas e limites, para administrar as finanças, prestando contas de quanto e como gastam os recursos da sociedade.

O arcabouço Legal do orçamento consta na ilustração da Figura 3.

**Figura 3** Arcabouço Legal do Orçamento



Fonte: (MASCARENHAS, 2015)

A aferição dos resultados que foram propostos, nesses instrumentos de planejamento PPA, LDO e LOA, são possíveis em grande parte com os registros contábeis de execução do orçamento. É preciso mensurar o que foi planejado tanto pelos dados físicos concretos com o que foi feito quanto em relação ao orçamento investido. Para tanto, a APF conta com o Sistema Integrado de

Gestão Financeira - SIAFI, que é o instrumento pelo qual são registradas as operações que geram qualquer tipo de despesa e receita do Governo Federal. Nesse sentido, é importante que esse registro seja fidedigno ao que está sendo realizado, ou seja, registrando-se uma despesa é importante que esse registro diga onde essa despesa está sendo realizada, no que está sendo realizada, com qual finalidade e objetivo.

Dentre as diversas informações orçamentárias e contábeis que são registradas no SIAFI, o Plano Interno (PI) é uma maneira de se vincular onde essas despesas estão sendo realizadas, facilitando a aferição dos resultados do que foi planejado. A execução orçamentária e o Plano Interno serão melhores detalhados na próxima seção.

### **3.4.1 Execução Orçamentária e Plano Interno**

Em 1964, a Lei de nº 4.320 estabeleceu regras para a elaboração e o controle dos orçamentos e balanços dos entes da Federação. Ou seja, há mais de 50 anos, essa lei permeia o cotidiano dos setores de contabilidade, finanças e orçamento do governo federal. Desde a sua criação, os entes da Federação passaram a adotar um padrão único para a elaboração de balanços e a utilizar critérios semelhantes para registrar e controlar a execução orçamentária (FERRARI, 2014, p. 174).

A Lei no 4.320/1964 definiu critérios para a classificação da despesa orçamentária que persistem até hoje: a categoria econômica; a função e subfunção; as unidades orçamentárias; e tipo de crédito. Além disso, esta Lei, também, definiu as fases da execução da despesa orçamentária (empenho, liquidação e pagamento) e outras formas de se detalhar a despesa orçamentária, como, por exemplo: a origem do produto adquirido; o objeto adquirido; e a quem se deve pagar a importância (beneficiário do empenho) (BRASIL, 1964; FERRARI, 2014, p. 175).

Mas foi, após o Decreto nº 92.452, de 10 de março de 1986, por meio da criação da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), que se estabeleceu uma das mais importantes de suas atribuições: a criação do que viria a ser o SIAFI (BRASIL, 1986; FERRARI, 2014, p. 175). De acordo com a Secretaria do Tesouro Nacional – STN (2016), o SIAFI é o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal que consiste no principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal.

Até o exercício de 1986, o Governo Federal convivia com uma série de problemas de natureza administrativa que dificultavam a adequada gestão dos recursos públicos. A solução desses problemas representava um verdadeiro desafio à época para o Governo Federal. A STN, por sua vez, identificou a necessidade de informações que permitissem aos gestores agilizar o processo decisório, tendo sido essas informações qualificadas, à época, de gerenciais. Dessa forma, optou-se pelo desenvolvimento e implantação de um sistema informatizado, que integrasse os sistemas de programação financeira, de execução orçamentária e de controle interno do Poder Executivo e que pudesse fornecer informações gerenciais, confiáveis e precisas para todos os níveis da Administração (STN, 2016).

A STN definiu e desenvolveu o SIAFI, implantando-o em janeiro de 1987, para suprir o Governo Federal de um instrumento moderno e eficaz no controle e acompanhamento dos gastos públicos (STN, 2016). Ele foi estruturado levando-se em consideração um plano de contas contábeis. Assim, a informação sobre as fases da execução da despesa orçamentária (fixação, empenho, liquidação e pagamento) estão registradas em contas contábeis (FERRARI, 2014, p. 175). Hoje o Governo Federal tem uma Conta Única para gerir, na qual todas as saídas de dinheiro ocorrem com o registro de sua aplicação e do servidor público que a efetuou. Trata-se de uma ferramenta poderosa para executar, acompanhar e controlar com eficiência e eficácia a correta utilização dos recursos da União (STN, 2016).

Desde sua criação, o SIAFI tem alcançado, satisfatoriamente, seus principais objetivos, tais como o de prover mecanismos adequados ao controle diário da execução orçamentária, financeira e patrimonial aos órgãos da Administração Pública; fornecer meios para agilizar a programação financeira, otimizando a utilização dos recursos do Tesouro Nacional, pela da unificação dos recursos de caixa do Governo Federal; permitir que a contabilidade pública seja fonte segura e tempestiva de informações gerenciais; padronizar métodos e rotinas de trabalho relativas à gestão dos recursos públicos, sem implicar rigidez ou restrição a essa atividade; permitir o registro contábil dos balancetes dos estados e municípios e de suas supervisionadas; permitir o controle da dívida interna e externa, bem como o das transferências negociadas; integrar e compatibilizar as informações no âmbito do Governo Federal; permitir o acompanhamento e a avaliação do uso dos recursos públicos; e proporcionar a transparência dos gastos do Governo Federal (STN, 2016).

É importante ressaltar que foi desenvolvido, em 1994, o SIAFI Gerencial, um sistema que possibilitava a obtenção de informações a partir dos dados de execuções orçamentárias existentes no SIAFI. O sistema era utilizado para extrair os dados utilizados na elaboração dos principais demonstrativos da União, como o Relatório de Gestão Fiscal, o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e as Demonstrações Contábeis da União (FERRARI, 2014, p. 177). Entretanto o SIAFI Gerencial, recentemente, foi substituído por uma versão *web* denominada Tesouro Gerencial. Por ser um *data warehouse*, o Tesouro Gerencial supera uma limitação do SIAFI Gerencial: o limite de apenas dois parâmetros nas linhas da aba “Apresentação”. Sendo assim, em uma única consulta, diversas classificações orçamentárias (por exemplo: natureza da despesa, PI, PTRES, fonte de recursos e função) sem gerar um relatório com inúmeras planilhas (FERRARI, 2014, p. 179).

Um dos principais registros, atualmente realizados, no SIAFI, para vinculação do planejamento à execução orçamentária, é o Plano Interno (PI). De

acordo com Alves (2010, p. 86-87), o PI é um instrumento de planejamento que permite o detalhamento pormenorizado de dotações orçamentárias para atender ao acompanhamento gerencial interno da execução orçamentária de uma programação governamental. O autor descreve, ainda, que o PI é um instrumento de planejamento agregado à célula orçamentária, no momento do detalhamento do orçamento, visando ao acompanhamento gerencial da execução orçamentária pretendido pelo gestor.

Ao considerar as atividades desenvolvidas pela Subsecretaria de Planejamento e Orçamento, por força do Art. 6º do Decreto nº. 7.690, de 02 de março de 2012, que aprova a Estrutura Regimental do Ministério da Educação, o Plano Interno, constante do SIAFI, passa a ser utilizado, prioritariamente, como instrumento de gerenciamento e de detalhamento dos atributos da Subação Orçamentária, com vistas à apropriação de custos das políticas nacionais de educação. Assim, as unidades orçamentárias vinculadas ao MEC identificadas no SIAFI como órgãos subordinados ao Órgão Superior Ministério da Educação devem, obrigatoriamente, utilizar o Plano Interno, conforme estrutura definida por esta Portaria (BRASIL, 2014).

A Subação Orçamentária é o instrumento de integração entre o planejamento, a programação e a execução orçamentária e financeira e objetiva orientar os processos de tomada de decisão e imprimir visibilidade à execução das políticas de educação, podendo ser executada, por meio de uma ou mais ações orçamentárias, em um ou mais planos orçamentários. É, portanto instituído o Sistema Integrado de Planejamento, Orçamentação e Custos, para as unidades orçamentárias e gestoras do Ministério da Educação - MEC, por meio da adoção da Subação Orçamentária e do Plano Interno (BRASIL, 2014).

Como percebido, cada unidade orçamentária cadastrada no SIAFI está diretamente relacionada a um órgão superior que detém um código representando o Ministério a que ela é subordinada. Assim, a utilização do Plano Interno está

condicionada ao seu prévio cadastramento, em uma tabela no SIAFI, ficando a cargo da Unidade Setorial Orçamentária Principal do Órgão Subordinado de cada Unidade Orçamentária a criação dos códigos, compostos de até 11 posições, com combinações alfanuméricas, não sendo permitida a utilização de caracteres especiais (ALVES, 2010, p. 86-87).

A título de exemplo, o campo para a inclusão dos códigos dos Planos Internos no SIAFI, assim definidos no âmbito do MEC, institui que, na primeira posição, será utilizado o Enquadramento da Despesa em relação às metas do Plano Nacional de Educação; da segunda à quinta posição, serão cadastrados códigos identificadores da Subação Orçamentária à qual se vincula o respectivo Plano Interno; a sexta posição definirá o Nível/Etapa de Ensino; a sétima e a oitava posições estabelecerão a Categoria de Apropriação; a nona e a décima posições terão codificações de livre escolha da unidade, de forma a atender às suas necessidades e características específicas; e, finalmente, a décima primeira posição definirá o Tema/Público (BRASIL, 2014). A Figura 4, a seguir, mostra essa estruturação do PI.

**Figura 4** Estrutura do PI



A Subação Orçamentária será, então, o elemento base para a vinculação entre o planejamento estratégico e o orçamento. Quando forem definidas os objetivos do PDI, serão definidas, também, codificações de 4 (quatro) códigos. O próximo passo será informar a codificação ao setor orçamentário da Unidade para que, quando da execução orçamentária, informe a qual objetivo do PDI está relacionada aquela despesa. Uma segunda opção, mas, que fica mais limitada, seria utilizar as posições do campo “Características Específicas” que é de codificação livre, porém tem apenas dois dígitos, limitando o seu uso. No capítulo seguinte, serão apresentados os resultados do presente trabalho.

## 4 RESULTADOS

Esta seção tem como propósito apresentar a exposição e a análise dos resultados a que o presente trabalho se propôs. Dessa forma, será apresentada uma seção com a avaliação sobre o uso e a gestão do PDI, nas IFES, que se relaciona ao objetivo geral. Em seguida, a construção de uma plataforma de *software*, para gestão de PDI, com uma subseção de teste de inclusão do PDI da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, que juntamente com um documento de referência, que é apresentado na seção seguinte, para a elaboração e gestão de PDI, respondem aos objetivos específicos deste trabalho. É apresentada, ainda, a vinculação do orçamento à Plataforma de software que é um dos diferenciais da proposição do *software*, em relação aos demais existentes no mercado e, por fim, uma comparação entre o FORPDI e outros sistemas existentes no mercado e informados ou utilizados pelas IFES no diagnóstico realizado.

### 4.1 Avaliação sobre uso e gestão do PDI nas Universidades Federais

A avaliação de como é realizada a gestão do PDI nas IFES é uma das questões que motivaram a realização do presente trabalho e tornou-se, além de um dos problemas de pesquisa, o objetivo geral deste estudo.

Sem um panorama formal de como é realizada a gestão do PDI nas IFES, não há condições para se propor qualquer intervenção ou proposição de artefatos e diretrizes de gestão de PDI. Para tanto, é necessário conhecer se as IFES já trabalham com sistemas informatizados, se já há entre as IFES propostas semelhantes de *software*, para gestão de PDI, se há diretrizes e documentos que norteiam a elaboração do PDI.

Dessa forma, elaborou-se um questionário que foi encaminhado às 63 (sessenta e três) Universidade Federais com o objetivo de traçar um diagnóstico

do estágio de desenvolvimento da gestão dos PDIs nas Universidades Federais brasileiras, com o intuito de verificar como é realizada sua gestão, a relação do PDI e seus documentos complementares, seus métodos de elaboração e de acompanhamento.

O questionário apresentou 23 questões, colocadas na íntegra no Apêndice A, que foi encaminhado, por meio da plataforma *surveymonkey*, com dados metodológicos detalhados no capítulo 2 deste trabalho, tendo o apoio do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD) no sentido de cobrar dos pró-reitores o preenchimento do questionário pelas áreas responsáveis em suas Universidades. No tópico seguinte, faz-se uma breve explanação das questões principais do referido questionário.

#### **4.1.1 Breve relato sobre as questões apresentadas no questionário**

O questionário foi respondido entre os dias 22 de fevereiro e 29 de março de 2016 e registram -se 100% das Universidades como respondentes do questionário, tornando a análise completa, no que se refere ao estágio de desenvolvimento do PDI nas Universidades Federais brasileiras.

Das 23 questões contidas no questionário algumas são importantes, para registro no projeto, mas não são importantes, para sua apresentação em um trabalho acadêmico, que são informações referentes aos dados das instituições, link do PDI e documentos complementares, dados dos responsáveis pelas informações, lugar do PDI no qual estão inseridos os objetivos e metas e comentários finais. Essas informações são respostas as perguntas: 1,3, 5, 6, 7, 8, 18 e 23.

As demais questões foram objeto de oito questões de apresentação, no tópico seguinte, por meio de gráficos com as informações mais relevantes. A questão 2 trata da vigência do PDI, para se ter as informações se há alguma instituição que não esteja com o PDI vigente. A questão 4 solicita informações

dos responsáveis, por elaborar o PDI na instituição e, nas questões 19, 20, 21 e 22, as informações dos responsáveis pelo acompanhamento e atualização. Saber quem elabora e quem acompanha o PDI é importante, para que se dê um parâmetro a outras IFES, quem são os principais responsáveis pela elaboração e acompanhamento e, em caso de alguma dúvida, direcioná-la aos setores responsáveis.

A questão 9 solicita informações das IFES se há uso de metodologias de planejamento estratégico como *BSC*, *SWOT* e *PES* na elaboração do PDI. A pergunta tem como objetivo verificar de que formas as IFES vêm trabalhando com o PDI, se apenas seguindo o que a legislação exige ou se tem buscado formas alternativas de melhorar o PDI das instituições. A pergunta 10 solicita informações acerca de documentos institucionais que são utilizados para elaboração do PDI. Os resultados não foram apresentados nos gráficos tendo em vista a variedade de informações obtidas. Em linhas gerais, os regimentos e estatutos internos, o Decreto 5.773/2006 que instituiu a obrigatoriedade do PDI e elementos que devem conter, a Lei nº 10.861/2004 que instituiu o SINAES, são alguns dos principais documentos citados pelas IFES (BRASIL, 2004). A relação de legislação que deve ser observada para elaboração do PDI é abordada no presente trabalho em tópico específico (BRASIL, 2004).

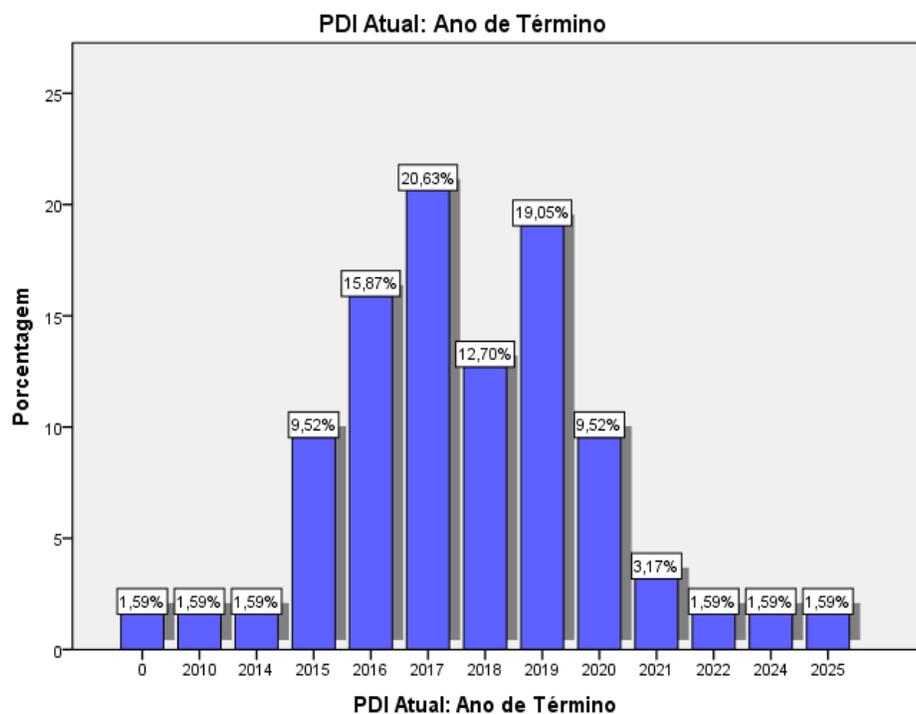
A questão 12 solicita informações sobre como é a forma de acompanhamento do PDI pelas instituições, pergunta essa considerada chave para o presente trabalho, uma vez que trata de uma proposta de *software* de gestão do PDI. As perguntas 13 e 14 possuem vinculação com a pergunta 12, no sentido de que aquelas IFES, que possuem algum *software* de acompanhamento, informem qual o *software* e acrescentem informações sobre ele. Por fim, as perguntas 15, 16 e 17 estão relacionadas aos planos complementares ao PDI como plano de ações, plano de metas, dentre outros, com nomenclaturas variadas. A pergunta tem o intuito de viabilizar a vinculação dessas com o PDI no *software*, assim como definir o seu espaço nele.

#### 4.1.2 Diagnóstico do PDI das IFES

Neste tópico, será apresentado o resultado do diagnóstico realizado junto às IFES, a respeito da gestão do PDI:

- Quanto à vigência do PDI, o questionário apresentou os dados no Gráfico 1.

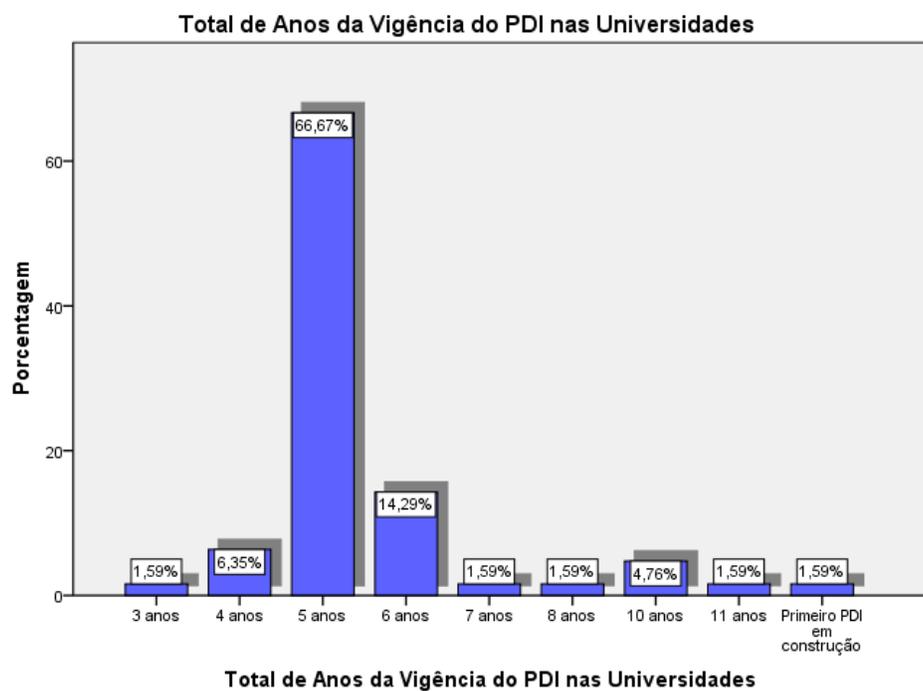
**Gráfico 1** Vigência do PDI das IFES



Dentre as 63 Universidades Federais apenas uma não tem vigência definida, que representa 1,59%, nove tiveram sua vigência já finalizada até 2015 as quais representam 14,29% das Universidades que estão sem um PDI vigente, ao passo que 53 estão com o PDI em vigência e representam 84,12%. Das 53 Instituições com o PDI vigente, 10 delas têm sua vigência encerrando no ano de 2016.

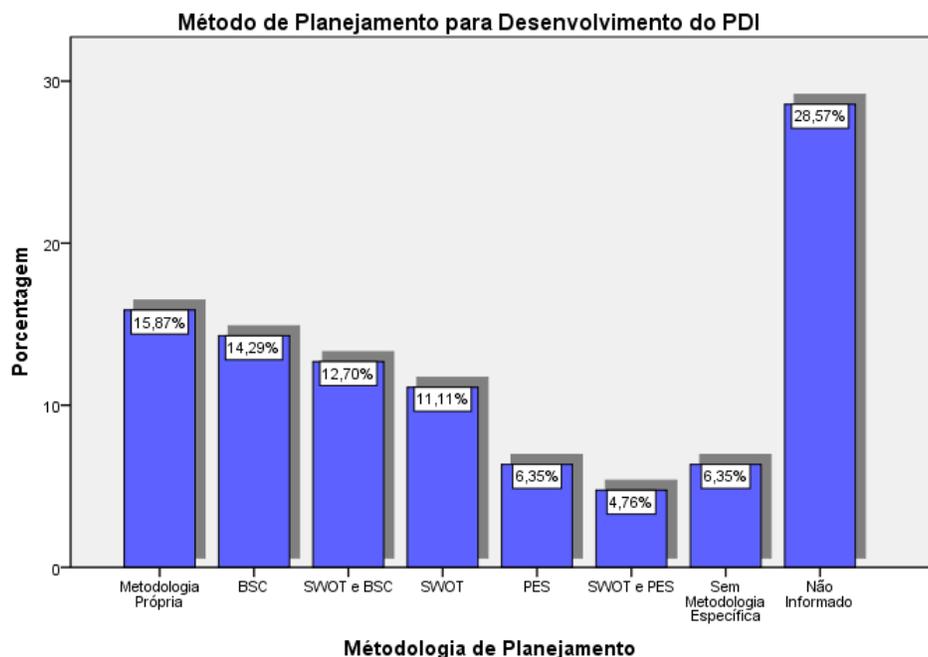
- Dado que o Decreto nº 5.373, de 09 de maio de 2006, não estabelece um período de tempo, para vigência do PDI, consultou-se junto às IFES por quantos anos de vigência possui o documento (BRASIL, 2006). Os dados são apresentados no Gráfico 2.

**Gráfico 2** Total de anos de vigência do PDI nas IFES



Observa-se que, apesar de não haver um padrão de tempo, para vigência do PDI, o mais comum entre as IFES é o período de 5 anos com 42 IFES, perfazendo um total de 66, 67%.

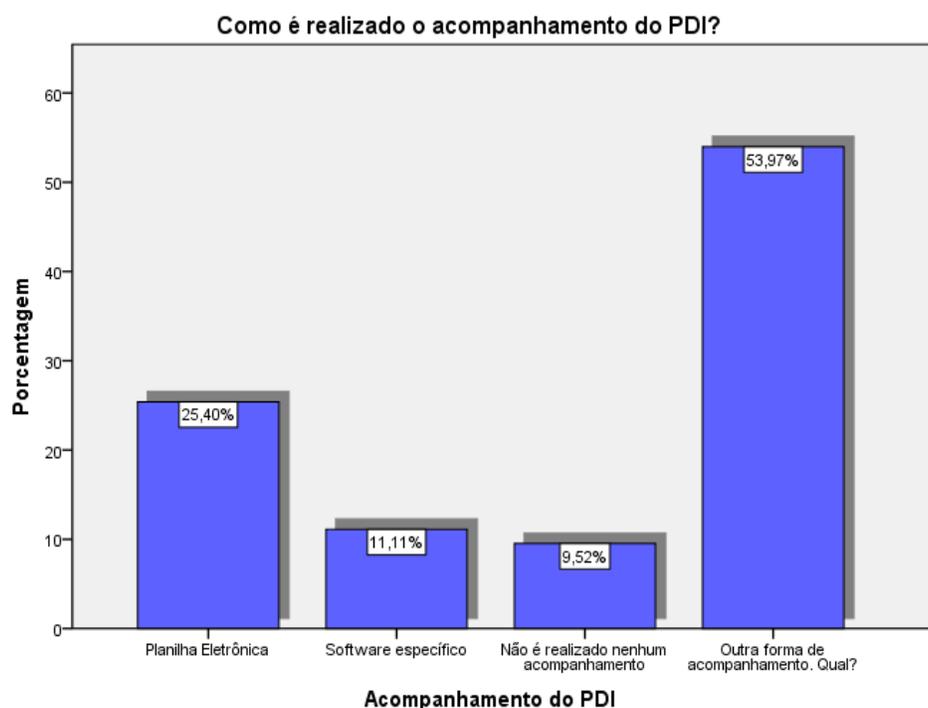
- Perguntado se as Universidades utilizam de algum método de Planejamento Estratégico, para elaboração do PDI, temos os dados no Gráfico 3.

**Gráfico 3** Métodos de Planejamento Estratégico do PDI das IFES

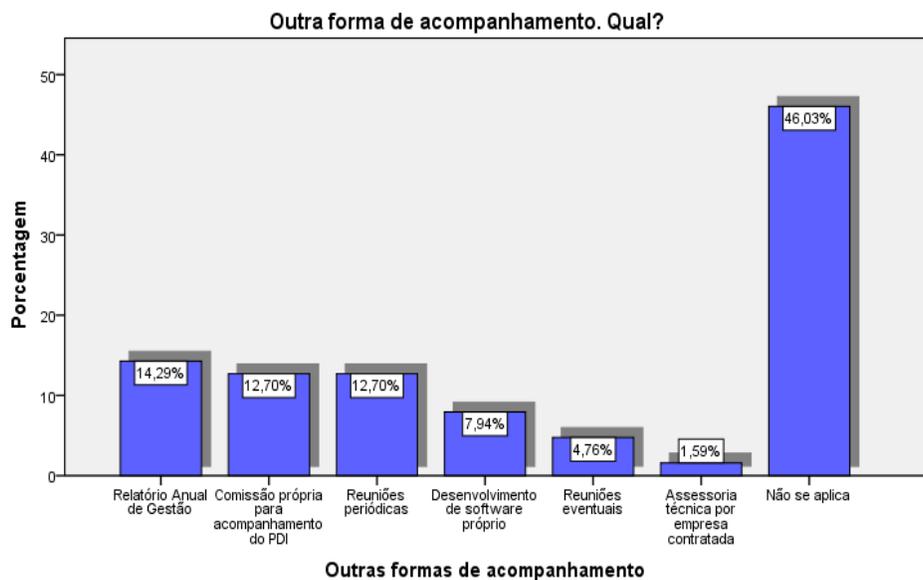
Dentre as 63 Universidades respondentes, observa-se que 18 Universidades não informaram que utilizam alguma metodologia de Planejamento Estratégico, que aliadas a quatro que declararam não utilizar nenhum método, perfaz-se um total de 34,92% das Universidades que não utilizam metodologias em seus PDIs. As outras 43 utilizam pelo menos um método, para a gestão do PDI e a Análise de SWOT é aquela, na qual mais foi mencionada, por 19 vezes, o BSC com 17 aplicações vem em seguida. Contudo optou-se por agrupar da forma como as IFES responderam e, neste cenário, as IFES com metodologias próprias somam 15,87%, seguido do BSC, com 14,29%, em seguida, SWOT e BSC juntos com 12,70%. O PES, também, foi mencionado por 7 IFES na apuração final.

- Em relação a ferramentas de acompanhamento do PDI, foi perguntado na questão 12 de que forma acontece o acompanhamento do PDI nas Universidades:

**Gráfico 4** Ferramentas de acompanhamento do PDI das IFES



O acompanhamento do PDI, ainda, é realizado, por meio de planilha eletrônica, para 25,40% das IFES. As formas de acompanhamento são uma das maiores dificuldades que as Universidades encontram e se relacionam com a avaliação das metas, objetivos e os resultados alcançados. Dentre as 63 Universidades, seis não fazem acompanhamento algum do PDI. Sete IFES informaram que fazem o acompanhamento, por meio de *software* específico, que representa 11,11% do total. Os respondentes que alegaram outras formas de acompanhamento serão mostrados no Gráfico 5.

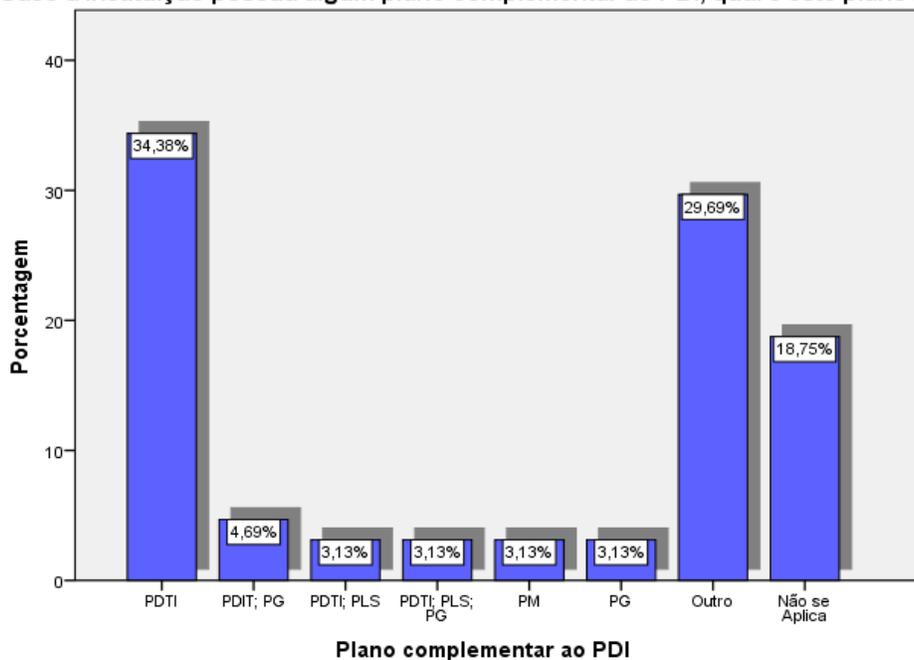
**Gráfico 5** Outras formas de acompanhamento do PDI

No Gráfico 5 são apresentados os dados das IFES cujos respondentes, no Gráfico 4, responderam que possuem outras formas de acompanhamento do PDI. Portanto, neste gráfico, 29 Universidades, que representam 46,03% do total entram no gráfico como “não se aplica”. Em relação ao total das IFES, 14,29% fazem o acompanhamento, por meio do Relatório de Gestão Anual; 12,70%, por meio de comissões específicas para este fim; 12,70% com reuniões periódicas, 7,94% estão desenvolvendo *software* próprio. Essas que estão desenvolvendo *software* próprio, assim como aquelas que informaram *software* específico, no Gráfico 4, serão objeto de análise no próximo tópico.

- Em relação aos planos complementares, verifica-se pelo Decreto 5.773/2006 que o Plano Pedagógico Institucional (PPI) é obrigatório. Portanto solicitaram -se, também, informações se há algum outro plano complementar ao PDI, como Plano de Metas, PDTI, dentre outros:

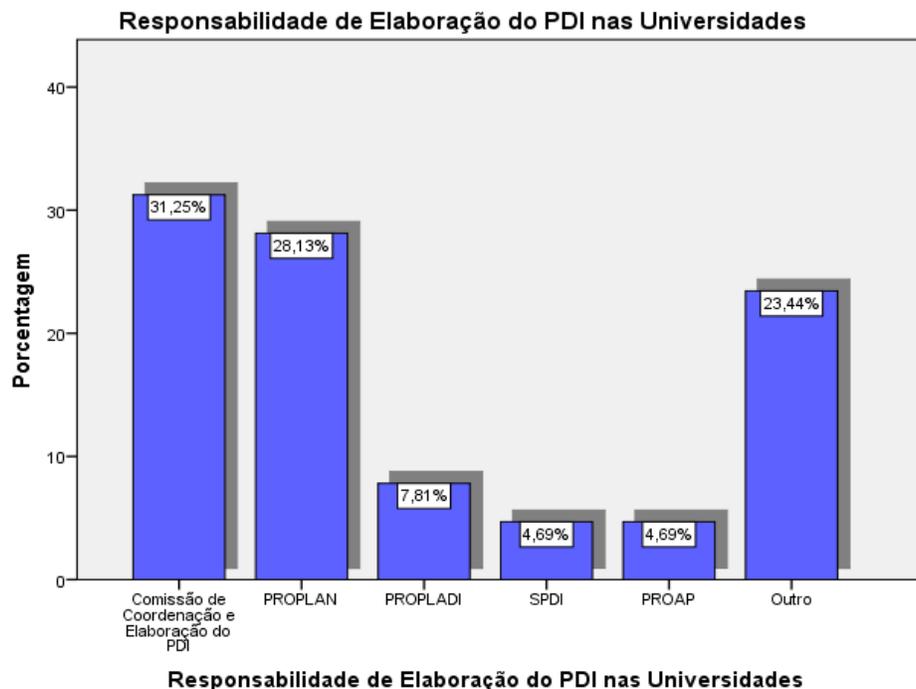
### Gráfico 6 Planos complementares ao PDI

Caso a instituição possua algum plano complementar ao PDI, qual é este plano?



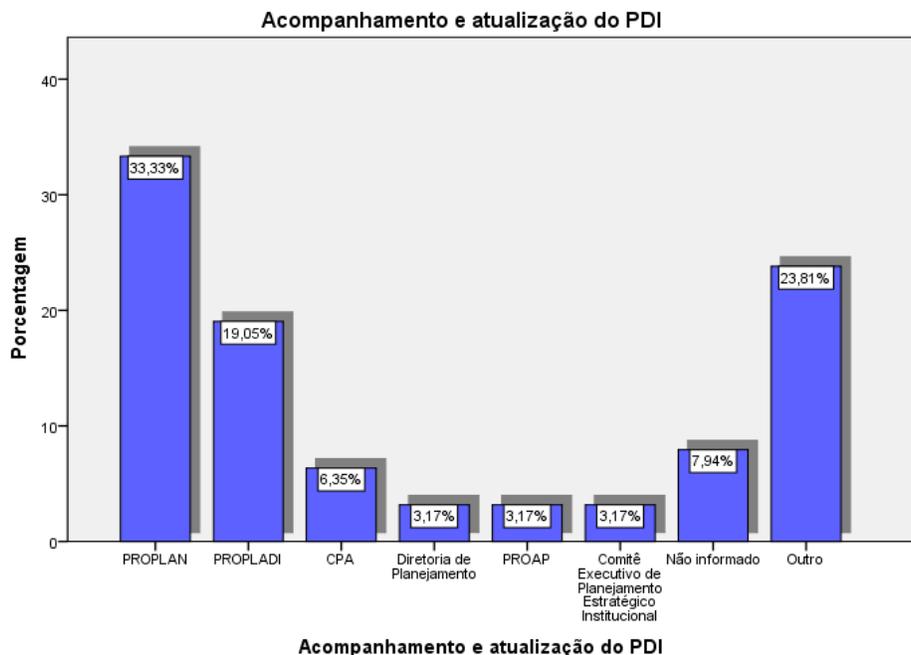
Observa-se, pelo Gráfico 6, que o PDTI é o plano complementar que mais apareceu, fato explicado, também, porque tornou-se obrigatório nas IFES. Outros documentos como Planos de Gestão, Plano de Metas, Plano de Logística Sustentável, também, foram citados, ao passo que 18,75% das IFES não possuem nenhum plano complementar, que mostrem que existem IFES que, ainda, não estão cumprindo nem mesmo o PDTI que é um plano obrigatório, no entanto ressalta-se essa obrigatoriedade, de acordo com a Instrução Normativa 04/2010 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento (BRASIL, 2010a).

- No Gráfico 7, a seguir, foi perguntado às IFES quais os setores responsáveis pela elaboração do PDI:

**Gráfico 7** Responsável pela elaboração do PDI nas Universidades.

Pelas respostas obtidas, observa-se que a maioria constitui uma comissão específica para sua elaboração, o que corresponde a 31,25% das IFES. Pró-Reitorias de Administração e Planejamento correspondem juntas a 45,32%, que são as outras 4 somadas e são todas relacionadas à administração e ao planejamento. Os outros 23,44% ou não informaram ou são outros setores ou comissões específicas.

- Foi perguntado, ainda, quais os setores responsáveis pelo acompanhamento e atualização do PDI nas IFES, com os seguintes resultados:

**Gráfico 8** Responsáveis pelo acompanhamento do PDI nas IFES

Observa-se pelo Gráfico 8 que as Pró-reitorias de Planejamento e Administração são as principais áreas responsáveis pelo acompanhamento do PDI, totalizando mais de 50% entre PROPLAN e PROPLADI, sem considerar aquelas que não informaram e, ainda, outros que são da área e possuem outras nomenclaturas. Essa ocorrência está diretamente direcionada ao fato de que a ideia da construção de *software*, para gestão de PDI, possa ter surgido no fórum de Pró-reitores de planejamento e administração.

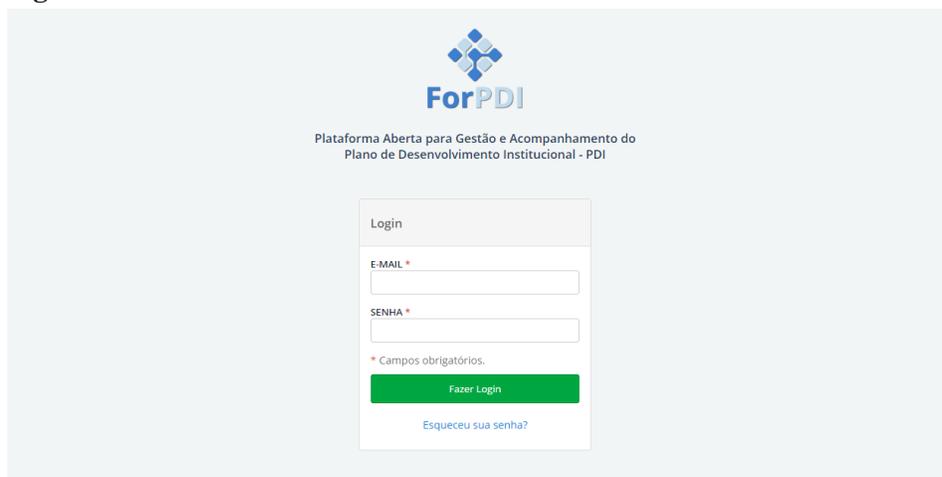
#### **4.2 FORPDI – Construção de uma plataforma de *software* para gestão do PDI nas Universidades Federais**

Esta seção apresenta as telas do *software* de gestão do PDI que encontra-se em fase de finalização. Em janeiro de 2017, o *software* está sendo preenchido

de forma experimental por algumas instituições, dentre elas a UNIFAL-MG. O presente trabalho contribuiu de forma efetiva, para a elaboração do *software*, no levantamento na conceituação do PDI, seus conteúdos básicos, a conceituação vinculada às metodologias existentes de planejamento estratégico e o diagnóstico das IFES que demonstrou que apenas 7,94% das IFES estão desenvolvendo software próprio para gestão de PDI. No entanto, neste trabalho, o objetivo é o desenvolvimento “*Open source*” que poderá ser utilizado por todas as IFES.

É importante mencionar que não é objeto do presente trabalho entrar na seara de programação de *software* que é o próprio desenvolvimento, mas, sim, fornecer subsídios conceituais, que reflitam os estudos realizados, assim como a visão empírica oriunda dos trabalhos na Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG. Nas Figuras 5 a 18, serão apresentadas as principais telas do software de gestão de PDI.

**Figura 5** Plataforma do ForPDI



Plataforma Aberta para Gestão e Acompanhamento do  
Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI

Login

E-MAIL \*

SENHA \*

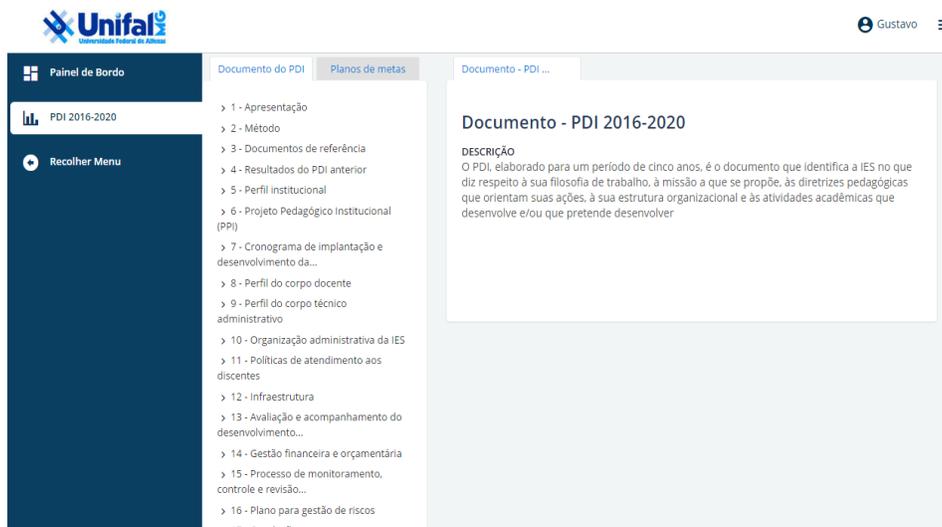
\* Campos obrigatórios.

Fazer Login

[Esqueceu sua senha?](#)

Plataforma do FORPDI para acesso, por meio de usuário e senha, que já está em funcionamento para teste por meio do portal “[www.forpdi.org.br](http://www.forpdi.org.br)”.

**Figura 6** Espaço para cadastro de PDI e planos complementares



Tela com a visão geral dos menus disponíveis para o cadastramento de um PDI. Na tela em evidência, encontram-se a logomarca da UNIFAL-MG e diversos campos obrigatórios e optativos, para que a IFES possam fazer o seu preenchimento.

**Figura 7** Local do documento de referência



Espaço disponível para o documento de referência norteador para o gestor, comissão, departamento, ou quem for responsável pela elaboração do PDI. Neste espaço, ainda, estará disponível material de capacitação elaborado pela equipe do FORPDI.

**Figura 8** Atribuição de objetivos e metas

The screenshot shows the Unifal PDI system interface. The sidebar on the left contains a navigation menu with items like 'Painel de Bordo', 'PDI 2016-2020', and 'Recolher Menu'. The main content area is titled 'Objetivos e metas' and contains a form for defining objectives and goals. The form includes a text area for 'Descrição do plano de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos', a dropdown menu for 'Selecione o plano de metas correspondente', and 'Salvar' and 'Cancelar' buttons.

Espaço para atribuição de objetivos e metas do PDI vinculados a um Eixo Temático.

**Figura 9** Informações obrigatórias

The screenshot shows the Unifal PDI system interface. The sidebar on the left contains a navigation menu with items like 'Painel de Bordo', 'PDI 2016-2020', and 'Recolher Menu'. The main content area is titled 'Composição' and displays three tables:

Evolução no quadro permanente de docentes por classe/ano							Novo
Ano	Auxiliar	Assistente	Adjunto	Associado	Titular	Total	
2016	36	21	51	30	70	208	
2017	36	20	50	30	75	211	

Evolução no quadro permanente de docentes por titulação						Novo	
Ano	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Pós-doutorado	Total	
2016	3	12	40	90	63	208	
2017	3	12	40	93	63	211	

Evolução no quadro permanente de docentes por regime de trabalho					Novo
Ano	Dedicação exclusiva	40h	20h	Total	
2016	25	42	30	97	
2017	28	45	31	104	

Algumas informações são elementos mínimos solicitados pelo Decreto Nº 5.773/2006, dentre elas, a composição do corpo docente da instituição, campo disponível na Figura 9.

**Figura 10** Campo para cadastramento de objetivos e metas

The screenshot shows the Unifal system interface. At the top, there is a green notification bar that says "informações salvas com sucesso". Below it, the user's name "Gustavo" is visible. The main content area is titled "Objetivos e metas". It contains a text area for "Descrição do plano de expansão do corpo docente" with the text: "O Plano de expansão do corpo docente tem por objetivo apresentar os objetivos, indicadores e metas e ações que serão tomadas para tal finalidade." Below this is a dropdown menu labeled "Selecione o plano de metas correspondente" with the selected option "Plano de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos". At the bottom of the form are "Salvar" and "Cancelar" buttons. On the left side, there is a navigation menu with various options, including "8.6 - Objetivos e metas" which is highlighted.

Observa-se pela Figura 10 o campo para inserção de objetivos e metas referentes ao Eixo Temático perfil do corpo docente.

**Figura 11** Cadastramento PDI da UNIFAL-MG

The screenshot shows the Unifal system interface for PDI registration. At the top, the user's name "Camila Dias" is visible. The main content area is titled "PDI 2016-2020". It contains a table with the following information:

INÍCIO	TÉRMINO
01/11/2016	30/11/2020

Below the table, there is a section labeled "DESCRIÇÃO" with the text: "Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Alfenas, gestão 2016-2020." On the left side, there is a navigation menu with various options, including "Novo Plano" and "Recolher Menu".

Figura do cadastramento do PDI da UNIFAL-MG no ForPDI.

Figura 12 Inclusão de plano de metas

The screenshot displays the 'Unifal' logo at the top left and the user 'Camila Dias' at the top right. The main interface is divided into several sections:

- Left Sidebar:** Contains navigation options such as 'Painel de Bordo', 'PDI 2016-2020', 'Novo Plano', and 'Recolher Menu'.
- Top Navigation:** Shows 'Documento do PDI' and 'Planos de metas'.
- Main Content Area:** Displays a search bar and a list of goal categories under 'Desenvolvimento da instituição e dos cursos', including 'Aumentar indicadores de qualidade dos cursos de graduação', 'Criar novos cursos', 'Diminuir o número de vagas ociosas', and 'Reduzir evasão escolar'.
- Right Panel:** Shows the details of a selected goal plan, including its name, responsible person (Camila Dias), and a table of objectives.

Objetivo	Responsável	Perspectiva do BSC
Aumentar indicadores de qualidade dos cursos de graduação	Gustavo Melo	Processos internos
Criar novos cursos	Gustavo Melo	Processos internos
Diminuir o número de vagas ociosas	Gustavo Melo	Processos internos
Reduzir evasão escolar	Gustavo Melo	Processos internos

O plano de metas ou plano de ação é um documento em curto prazo que pode existir ou não nas instituições. No diagnóstico realizado junto às IFES apenas 18,75% das IFES alegaram não ter um plano complementar ao PDI. Caso haja um plano na instituição, ele deve estar alinhado ao PDI, portanto seu cadastramento ocorrerá, no *software*, assim como seus objetivos, suas metas e indicadores que contribuirão para o acompanhamento do PDI do início ao fim, podendo ser cadastrados quantos planos de metas quantos forem necessários.



Figura 14 Meta e orçamento

The screenshot displays the Unifal system interface. On the left is a navigation menu with options like 'Novo Plano' and 'Recolher Menu'. The main area shows a breadcrumb trail: 'PDI 2016-2020 > Plano de implantação e desenvolvimento da institui... > Aumentar indicadores de qualidade dos cursos de graduação'. The goal title is 'Aumentar indicadores de qualidade dos cursos de graduação' with a progress indicator of 33.33%. Below the goal details, there are two tables:

Orçamento				
Ação orçamentária	Nome	Orçamento LOA	Empenhado	Realizado
DVFC	Realizar avaliações interna dos cursos	R\$339.164,00	R\$267.501,00	R\$267.501,00

Indicador			
Nome	Responsável	Início	Fim
Número de cursos com CPC igual a 5	Gustavo Melo	01/11/2016	31/12/2017

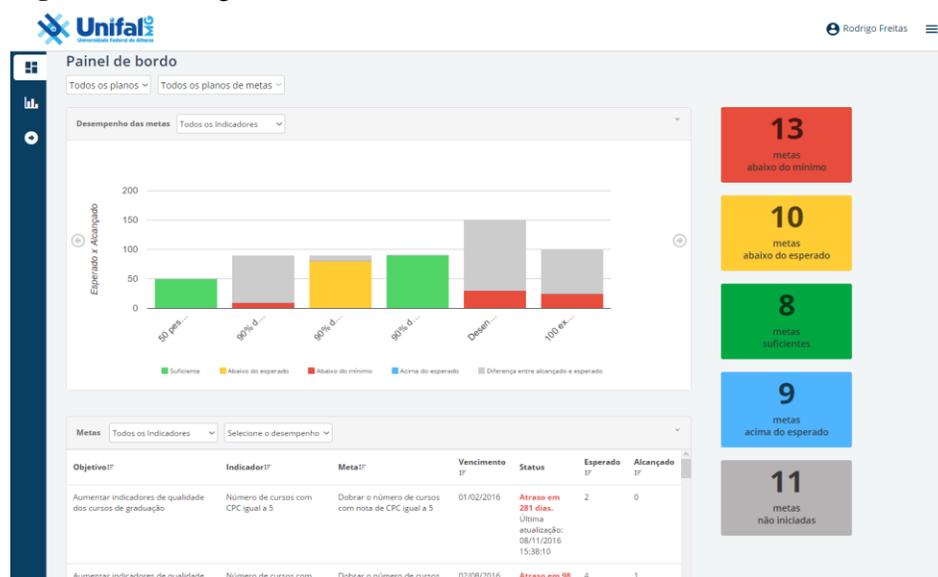
Tela que apresenta tanto a meta quanto o orçamento vinculado a esta meta.

Figura 15 Painel de acompanhamento da meta

Meta								Gerar Metas
Nome	Responsável	Justificativa	Vencimento	Esperado	Alcançado	Desempenho	Ações	
20 ações de capacitação - 01/07/2016	Rodrigo Freitas		01/07/2016	20	0	<span style="color: red;">●</span>		
20 ações de capacitação - 01/01/2017	Rodrigo Freitas		01/01/2017	20	30	<span style="color: blue;">●</span>		
20 ações de capacitação - 01/07/2017	Rodrigo Freitas		01/07/2017	20	20	<span style="color: green;">●</span>		
20 ações de capacitação - 01/01/2018	Rodrigo Freitas		01/01/2018	20	15	<span style="color: orange;">●</span>		

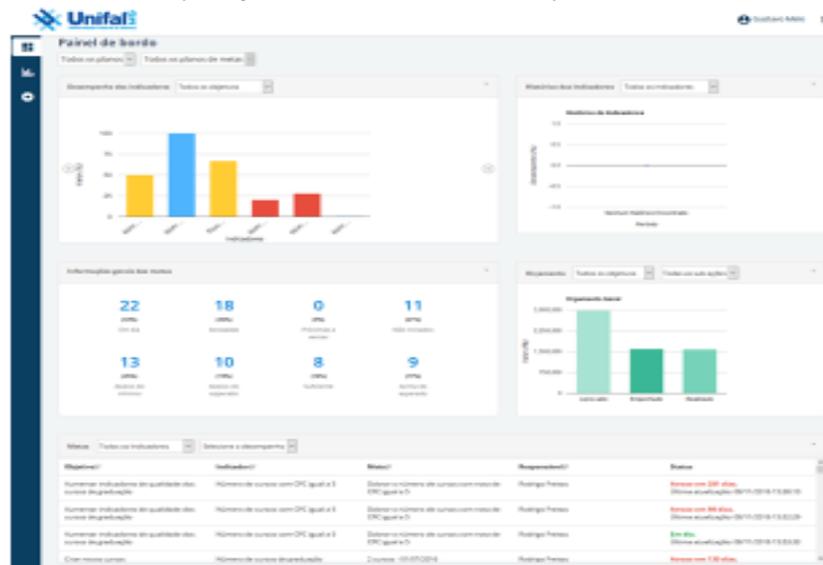
Painéis de bordo que sinalizam o desempenho das metas. Painéis, nos perfis do dirigente máximo, dos coordenadores de ações e dos cadastradores, são os três níveis do sistema que estarão disponíveis aos usuários.

**Figura 16** Visão geral das metas



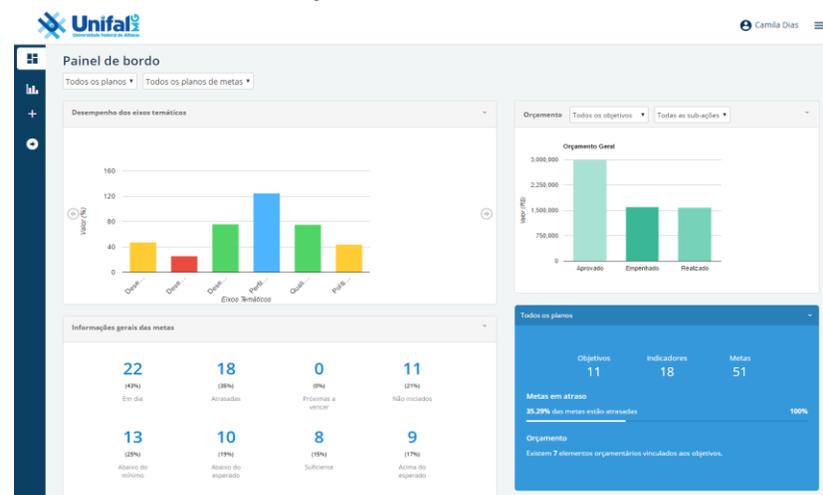
Os painéis de bordo facilitam a visão dos gestores, como nessa tela pela qual o gestor terá acesso e verá o desempenho das metas da instituição.

Figura 17 Informações gerais dos indicadores e orçamento



Essa tela mostra o desempenho dos indicadores, sua relação com orçamento, e, ainda, em relação ao preenchimento, se está em atraso, se está em dia.

Figura 18 Eixo temáticos e orçamento



A tela correspondente à Figura 18 relaciona-se ao desempenho por eixo temático, seu desempenho orçamentário, assim como as informações referentes às metas e indicadores vinculados aos eixos.

Apresentadas as telas que estarão disponíveis aos usuários, para inserção dos dados do PDI e seu acompanhamento, no tópico seguinte, será apresentado um relato sobre a inserção dos dados da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG.

#### **4.2.1 Implantação do FORPDI na Universidade Federal de Alfenas**

O PDI está sendo preenchido de forma experimental pela UNIFAL-MG, na Plataforma do FORPDI e suas funcionalidades estão sendo testadas, averiguadas, substituídas quando necessário.

Até o momento, o plano macro do PDI da UNIFAL-MG foi preenchido de forma parcial, pelas diferenças no número de caracteres e desconfiguração de alguns tópicos, para tanto essas diferenças estão sendo adequadas pela equipe. Foi sugerido, ainda, que os objetivos e indicadores fossem cadastrados juntamente com o macro plano na aba esquerda do *software*. Na aba de “Plano de Metas”, serão cadastradas as metas e as ações que podem ser realizadas em períodos de tempo menores. Foi sugerido, ainda, que, quando do cadastramento do “Plano de Metas”, haja um filtro no qual se vincule o “Plano de Metas” aos objetivos e indicadores do macro plano.

As adequações que surgiram são oriundas do início do preenchimento por parte da UNIFAL-MG da ferramenta de *software*. O *layout* de apresentação, assim como os perfis e a forma de apresentação já haviam sido discutidos anteriormente e já é uma etapa consolidada.

Em relação à integração do *software* com os sistemas de orçamento do governo, é uma etapa que está sendo desenvolvida com os membros do

FORPDI, a PROPLAN da UNIFAL-MG e a equipe do Núcleo de Tecnologia de Informação da UNIFAL-MG, da qual se solicitou a emissão do certificado digital e preenchimento dos formulários necessários à autorização por parte da Secretaria do Tesouro Nacional de acesso aos dados do SIAFI, que é o sistema central de orçamento e finanças do Governo Federal e sua integração ocorrerá nos moldes do que já foi realizado, por exemplo, com o SIMEC, que é o Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação. Na seção seguinte, será apresentado o documento de diretrizes para apoio a elaboração e gestão de PDI, que é o chamado Documento de Referência.

#### **4.3 Documento de Referência**

O documento de referência, para elaboração e gestão do PDI, responde a um dos objetivos específicos do presente trabalho que é propor diretrizes para elaboração e gestão do PDI. Este documento foi construído pela equipe do projeto FORPDI e teve origem, nas demandas das Universidades Federais, por meio do FORPLAD e está sendo gerenciado pela Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, que contou com bolsistas da UNIFAL-MG, da UFLA, da UNB e colaboradores externos. O documento foi construído, observando as leituras da literatura, os PDIs disponibilizados pelas IFES, reuniões de trabalho com a equipe do FORPDI e debates de boas práticas de gestores em reuniões do FORPLAD.

Em virtude do tamanho do conteúdo e por ser um documento que foi construído por uma equipe e não apenas pelo autor do presente trabalho, o documento foi alocado no Apêndice B. Ressalta-se, ainda, que a participação do autor, no processo de elaboração do documento, constata a utilização do método de pesquisa-ação como estratégia de pesquisa na qual o pesquisador tem interferência nos seus resultados.

O documento de referência está dividido em três etapas, a saber: processo de elaboração do PDI, processo de execução e gestão de PDI e, por fim, a proposta de estrutura para a documentação do PDI.

Na primeira etapa, referente ao processo de elaboração do PDI, são delineadas as etapas a serem seguidas, observando-se a legislação pertinente e os itens obrigatórios que devem conter no PDI, fatores constantes na literatura e sugestões da equipe das sequências das atividades de preparação, diagnóstico, de planejamento e elaboração, abrindo os caminhos para o início e, posteriormente, as atividades de implementação e controle.

A segunda etapa, referente ao processo de execução e gestão do PDI, foi utilizado como referência o PMBOK – Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – no qual são definidas as etapas da gestão assim como as equipes para seu controle e acompanhamento (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE INC, 2016).

Por fim, na terceira etapa, é proposta uma estrutura para a elaboração do PDI. Não foi encontrada na literatura um manual que auxiliasse os gestores na elaboração do PDI e, neste capítulo, foi proposta essa estrutura com tabelas, sugestões de etapas, de grupos de trabalho para elaboração e acompanhamento, contribuindo para que as IFES tenham maior facilidade e mais informações na elaboração e acompanhamento de seu planejamento estratégico.

#### **4.4 Vinculação do orçamento à Plataforma do FORPDI**

A vinculação da elaboração e execução orçamentária ao PDI se dará, por meio da codificação livre denominada de “Subação Orçamentária”, mencionada no item 5.1.1 deste estudo. Este código é livre para que cada Universidade a utilize da forma como melhor atenda o seu planejamento. É assinalado, ainda,

que algumas Universidades atribuem o código zerado uma vez que há a obrigatoriedade de seu preenchimento.

No momento da elaboração do PDI, cada IFES deverá criar códigos, contendo 4 dígitos, podendo ser letras e/ou números, nos quais se identificam os seus objetivos e metas para o cumprimento de determinadas ações no âmbito do PDI.

Este procedimento deve ser acompanhado pela equipe de planejamento e orçamento da Universidade, uma vez que, após a aprovação do PDI, as despesas que forem realizadas e que estejam vinculadas às metas e aos objetivos do PDI, devem ser atribuídas na codificação criada no PDI no campo de “Subação Orçamentária” que é a codificação livre.

#### **4.5 Estudo comparativo da plataforma de software ForPDI com sistemas similares**

O FORPDI é uma plataforma aberta para elaboração, gestão e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades federais. Para tanto, o propósito dessa seção é identificar ferramentas, *softwares* ou sistemas disponíveis no mercado que possuam funcionalidades similares àquelas propostas pelo FORPDI. Nessa perspectiva, o levantamento dos sistemas concorrentes do FORPDI foi realizado de três maneiras: (1) busca na *Web* e coleta de informações nos sites das empresas que desenvolveram ou distribuem os *softwares*, (2) experimentação on-line nas ferramentas que disponibilizam *Free trial*, e (3) questionário enviado aos pró-reitores com o objetivo de levantar dados sobre o último PDI divulgado pelas universidades federais.

Inicialmente pela pesquisa na *Web* retornaram vários *softwares* e ferramentas, mas somente os mais relevantes foram analisados a fundo e incluídos neste documento. Ao todo, 13 *softwares* foram considerados

relevantes, pelas funcionalidades que oferecem. Dos 13 *softwares*, 4 permitem *Free trial*. A Tabela 4, a seguir, lista os *softwares* levantados:

**Tabela 4** Software encontrados na *web*

<i>Software</i>	<b>Livre</b>	<b>Web</b>	<b>Número de clientes</b>	<i>Free Trial</i>
<i>Quickscore</i>		X	100+	X
<i>Flag</i>		X	100+	X
<i>ForLogic</i>		X	100+	
<i>Excellence Suite</i>		X	50+	
<i>Stratec</i>		X	30+	
<i>Scopi</i>		X	40+	
<i>Valorae Metas</i>		X	Não encontrado	
<i>Geplanes</i>	X	X	20+	
<i>EPM Suite</i>		X	Não encontrado	X
<i>ScoreMAX</i>		X	Não encontrado	
<i>Mereo</i>		X	Não encontrado	
<i>BSC Designer</i>		X	Não encontrado	X
<i>Stratws</i>		X	600+	

Como apresentado anteriormente, verificou-se que o acompanhamento do PDI nas universidades é realizado, principalmente, por planilhas. A utilização de sistemas ou softwares de apoio foi o segundo método de acompanhamento do PDI mais utilizado pelas universidades. Foram identificados 11 sistemas ou softwares específicos, utilizados pelas universidades, conforme Tabela 5.

**Tabela 5** Softwares encontrados nas universidades

<i>Software</i>	<b>Livre</b>	<b>Web</b>	<b>Número de clientes</b>	<i>Free Trial</i>
Redmine	X	X		X
SisRAA		X	Não encontrado	
SPSS			Não encontrado	X
Geplanes	X	X	20+	
Promanager		X		
GP-Web		X		X
SIGPP		X	10+	
Planejar			Não encontrado	
Stata			25+	X
Monitora			Não encontrado	
SP da UFU				

Entre outras funcionalidades, os softwares analisados visam auxiliar a tomada de decisão, a avaliação de desempenho e a medição da qualidade dos processos internos das organizações. De modo geral, estes *softwares* são projetados, para análise estatística, gestão de projetos, gestão da qualidade, gestão de indicadores e/ou gestão estratégica utilizados para o planejamento de metas e ações organizacionais. Assim, a seguir, apresentam-se, resumidamente, as principais funcionalidades de cada *software* de gestão estratégica identificado.

O QuickScore é um software, para *Balanced Scorecards*, dashboards, KPI, rastreamento de métricas e gerenciamento estratégico. Entre suas principais vantagens, podem ser citadas sua versão disponível para iPhone, iPad, Android; comparação entre métricas; atualização de métrica manual e automática; e-mails de lembrete e a exportação de dados para uma variedade de formatos. O software Flag é um módulo de gestão de indicadores compatível com ERP que, entre suas principais funcionalidades, destaca-se pela inclusão de resultados acumulados; permite que as informações sejam coletadas automaticamente; gera gráficos comparativos e customizados conforme o desejo do cliente; possui filtro

otimizado que permite encontrar gráficos de um determinado processo, período ou responsável; oferece inúmeros cenários para a análise dos dados coletados e permite o registro de ocorrências e oportunidades de melhorias.

O ForLogic Indicators é um *software* que auxilia na tomada de decisão, centralizando os indicadores de desempenho e se destaca, principalmente, pela segurança e agilidade no acesso às informações. O Módulo CPM da Excellence Suite é uma solução integrada, para gestão de desempenho, que ajuda as organizações na gestão estratégica. Entre seus benefícios podem ser citados a criação de mapas estratégicos; framework flexível para a organização da estrutura do desempenho; scorecards interativos; ferramenta para desenho do mapa estratégico *on-line*; entrada de dados por meio de planilhas Excel; possibilidade de anexar documentos a qualquer item da estratégia; gráficos flexíveis e análises qualitativas e quantitativas.

O Stratec é um *software* desenvolvido, para auxiliar os executivos a planejar, estrategicamente e colocar as ações em prática, acompanhando sua execução. Valem ser destacadas, entre outras funcionalidades, a criação de mapas estratégicos de diferentes metodologias; o acompanhamento simultâneo de mais de uma estratégia; os recursos de acompanhamento de orçamentos e duração de projetos; análises de desvios, por meio de gráficos de Pareto e gráficos de cascata; e-mails personalizados e automáticos de alertas e lembretes; perfis de acesso personalizáveis; histórico de alterações; visualização e acessos parametrizáveis e a possibilidade de integração com outros sistemas de informações

O Scopi é um *software online* para criar, comunicar, controlar e executar o planejamento estratégico das organizações. Por intermédio de metodologias *SWOT* e/ou *BSC*, o Scopi introduz cadastros de mapas estratégicos, de indicadores e metas; possibilita a classificação dos indicadores, em 3 níveis, além da criação de indicadores alimentados, automaticamente, por fórmulas; é

capaz de vincular projetos/processos com o *SWOT* e o Mapa Estratégico; e propõe diversos tipos de avisos por *e-mail* e diversos tipos de relatórios. O *Valora e Metas* é um *software* desenvolvido, para gestão de objetivos estratégicos, acompanhamento de indicadores, gerenciamento de planos de ação e análise de desempenho. Por meio da gestão de *BSC*, ele possibilita uma série de funcionalidades, entre elas: a criação de mapas estratégicos; o cadastro de diferentes tipos de metas; análise de pendências de metas; a criação de painéis customizados; o acompanhamento de indicadores; árvore de indicadores; gestão de desempenho e a criação e o acompanhamento de cronograma de atividades.

O *Geplanes* trata-se de um *software* livre de gestão estratégica, elaborado para empresas públicas ou privadas. Por exemplo, a Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA) faz uso do *Geplanes* no acompanhamento do PDI. É possível destacar, em suas funcionalidades, a criação de planos de gestão; o acompanhamento de metas e indicadores e a criação de planos de ação. Vale ressaltar, ainda, para este *software*, a possibilidade de metodologia *BSC* e *PDCA*. O *EPM Suite* é uma solução para gestão do desempenho corporativo. Com o uso da metodologia *BSC*, o *EMP Suite* permite a criação de mapas estratégicos e a visualização customizada de indicadores chave de desempenho e suas ligações de causa e efeito. Além disso, entre suas funcionalidades de maior vantagem, podem ser citados os modelos de acesso rápido ou elementos de iniciativas usados com frequência; *status* relativos a etapas a vencer e objetivos a alcançar; rastreamento e monitoramento dos recursos usados nas iniciativas e a gestão de riscos.

O *ScoreMAX* é uma solução web, para maximizar o desempenho da organização com funcionalidades que incluem metodologias *BSC*, mapas estratégicos, planos de ação, relacionamento entre indicadores, entre outros. Adiante, o *Mereo Performance* é um módulo da plataforma integrada *Mereo* específico, para auxílio na condução do processo de desdobramento da metas e

ações advindas do Planejamento Estratégico da empresa. Este *software* tem como vantagem a análise histórica com possibilidade de visualização mensal, anual e acumulado, para auxílio na definição de metas.

O BSC Designer é um software de gerenciamento de desempenho que suporta a estrutura do *Balanced Scorecard*. Suas principais funcionalidades percorrem entre a criação e compartilhamento de projetos, inclusão de ação/iniciativa no objetivo, relatórios de *performances*, exportação de relatórios em *HTML e Excel* e, ainda, alertas automáticos. O Stratws é uma ferramenta de gestão de *performance* organizacional que permite a criação de modelos de gestão de *performance*, baseados em indicadores, metas e criação de planos de ação e, além disso, a exportação de relatórios.

O GP-Web é um *software* de gestão estratégica e gerenciamento de projetos, que foi adaptado para a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) pelo setor de TI da universidade. Nas suas funcionalidades são destacados o gerenciamento de portfólios de projetos; a gestão orçamentária, de recursos, de demanda e documental; sua integração com outros sistemas; a criação da Matriz *SWOT* e a criação de mapa estratégico com controle de mudança. Vale ressaltar que o GP-Web não permite que a organização crie seus próprios níveis estratégicos, mas possui níveis opcionais que permitem aos objetivos superiores e as metas serem relacionadas a outras partes da gestão, o que torna a ferramenta flexível.

O IMB SPSS é um software de análise estatística completo, que fornece os recursos essenciais para cada etapa do processo analítico. A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e a Universidade Federal do Sergipe (UFS) utilizam o *SPSS* como auxiliar no acompanhamento do PDI. O Stata é um software de estatística potente, capaz de resolver tarefas simples até estatísticas mais complexas. Universidades como a Federal do Sergipe (UFS), além do *SPSS*, também, utilizam o *Stata* como auxiliar no acompanhamento do PDI. O

Redmine é um software livre gerenciador de projetos. A Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) utilizam uma versão adaptada do *software*, para atender o PDI, cuja função principal é facilitar o acesso, o registro e o acompanhamento das informações referentes aos projetos aprovados pela Comissão do PDI.

Podem ser destacados, ainda, o SisRAA - Sistema de Registro de Atividades Anuais - e o SIGPP - Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Projetos. O primeiro é o sistema utilizado pela Universidade Federal do Pará (UFPA), para a coleta de dados que compõem o anexo para o Relatório Anual de Atividades, para a coleta do comportamento dos indicadores do Plano de Medição e para controlar os resultados obtidos em relação às metas definidas para os indicadores do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU). O segundo - o SIGPP – utilizado pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), permite o gerenciamento das metas pretendidas pelas unidades estratégicas da instituição e auxilia a elaboração do planejamento anual da instituição.

Na Universidade Federal de Viçosa (UFV), o acompanhamento do PDI é realizado pelo Sistema de Planejamento Institucional (Planejar), desenvolvido pela Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) da UFV, para auxiliar a elaboração e acompanhamento do Plano de Gestão. No Planejar, é possível verificar e apurar o percentual de cumprimento de todas as metas e ações definidas para o período de acordo com os objetivos institucionais definidos. Já o Monitora é um sistema de avaliação e monitoramento do portfólio de projetos estratégicos utilizado pela Universidade Federal do Acre (UFAC). Não foram encontradas informações mais detalhadas sobre esse sistema. Finalmente o sistema de planejamento desenvolvido pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), ainda, está em fase final de implementação.

Concerne afirmar que os softwares de gestão estratégica destacados possuem mais tempo de mercado, alguns deles, inclusive, estão bem consolidadas no mercado. As ferramentas possuem uma gama de funcionalidades atendendo as várias metodologias de planejamento estratégico, principalmente, ao *BSC*. Por outro lado, nenhum concorrente oferece a possibilidade de criar níveis e atributos personalizados como o FORPDI e nenhum deles se propõe a vincular a questão orçamentária com sistemas de governo. Ademais a maioria dos concorrentes não é gratuita e está focada em conquistar clientes do setor privado.

Os concorrentes mais fortes, do ponto de vista funcional, são Scopi, Valora e Metas e Stratws. Os três sistemas possuem funcionalidades bem definidas, objetivas e simples de utilizar. Porém suas soluções são parecidas com as do FORPDI, como estrutura em árvore, gráficos com filtros, dashboard. O seu foco não está nas metodologias de planejamento estratégico em si, mas, sim, na liberdade do usuário, que poderá customizar o sistema da maneira que considerar conveniente. O FORPDI, portanto permitirá a livre definição dos níveis de planejamento estratégico. Isto é, as instituições não precisarão se limitar a uma estrutura de níveis imposta pela ferramenta, mas a ferramenta atenderá aos níveis de que a instituição precisa.

O FORPDI está, sem dúvida, alinhado com as melhores tecnologias e vantagens dos *softwares* concorrentes levantados, pois oferece as mesmas funcionalidades, muitas vezes, personalizadas. Além disso, o FORPDI tem como diferencial uma proposta “*open source*”, o que significa permitir a criação de níveis dinâmicos, atendendo a qualquer estrutura de níveis de planejamento estratégico. A vinculação do FORPDI ao sistema SIAFI para que os dados orçamentários sejam carregados, automaticamente, é exclusiva do FORPDI. A interface do FORPDI, também, seguiu os mais modernos padrões de *design* e usabilidade com o objetivo de que ele se apresente como uma ferramenta

intuitiva e fácil de usar. Cabe, por fim, destacar o FORPDI como uma ferramenta pensada, especificamente, para atender de maneira gratuita as universidades na elaboração e acompanhamento do PDI. Estas instituições de ensino terão mais liberdade para utilizar seus próprios níveis estratégicos o que garante ao FORPDI ser a ferramenta mais indicada para a elaboração e acompanhamento dos PDIs das instituições federais de ensino superior.

## **5 FORPDI: PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA DE SOFTWARE LIVRE PARA GESTÃO DE PDI**

O ForPDI é uma plataforma aberta em construção para gestão e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de universidades federais e outras instituições públicas. O ForPDI está sendo desenvolvido pela Comissão de Planejamento do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (ForPLAD), Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), Universidade Federal de Lavras (UFLA) e a Universidade de Brasília (UNB) (FORPDI, 2017).

A proposta inicial do projeto, idealizado pela UFLA, na pessoa do professor Paulo Henrique de S. Bermejo, prevê o desenvolvimento e a implantação de um software, para gestão de PDI, na UNIFAL-MG, que, posteriormente, poderá ser disponibilizado, para as demais universidades federais, por meio do Software Público Brasileiro, visando à economicidade na administração pública (UNIFAL-MG, 2016b).

Ainda, em 2015, o Pró-Reitor de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional da UNIFAL-MG, Prof. Tomás Dias Sant' Ana, apresentou o projeto de pesquisa *“Informatização do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Alfenas (ForPDI)”*, que ganhou forças nas discussões ForPLAD, do qual o pró-reitor é coordenador (UNIFAL-MG, 2016b).

O Fórum, por meio de seu Coordenador, levou a demanda ao Ministério da Educação (MEC) que se sensibilizou com a iniciativa e decidiu apoiá-la. O projeto recebeu do MEC o orçamento de um milhão de reais, no ano de 2015, tendo como objetivo informatizar o PDI, permitindo, ainda, a integração do planejamento com a execução orçamentária (UNIFAL-MG, 2016a). O projeto já possui uma plataforma disponível, para inserção dos dados de forma

experimental, construída em conjunto pela equipe do projeto, os quais serão abordados em tópicos seguintes.

Mesmo considerando a manifestação favorável ao projeto por parte dos Pró-Reitores de Planejamento e Administração, nos encontros do FORPLAD, alegando não haver em suas Universidades sistemas informatizados, para a gestão do PDI, elaborou-se no presente trabalho um questionário como forma de averiguar, cientificamente, de que forma ocorre a gestão do PDI, nessas Universidades. Os resultados foram apresentados na seção “4.1.2 Diagnóstico do PDI das IFES”.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho pretendeu contribuir com o processo de planejamento estratégico, nas organizações públicas de ensino superior brasileiras, mediante um mapeamento de como tem sido feita a gestão do PDI nessas organizações e, com base em resultados, propor ferramentas que possam ser um apoio aos gestores dessas organizações na elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico.

### 6.1 Contribuições teóricas

Foram mostradas metodologias importantes que contribuem para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas organizações públicas, como a Análise de *SWOT*, que se tornou uma ferramenta indispensável nas organizações como forma de autoconhecimento e análise ambiental, portanto recomendado, em todos os momentos de elaboração, inclusive, recomendada sua aplicação de maneira repetida, em períodos mais curtos, para eliminar os erros. Muito embora haja críticas ao modelo, em virtude da dinâmica dos acontecimentos, sua aplicação é recomendada para o início da elaboração do PDI.

Destaca-se, também, o método PES, criado especificamente, para organizações públicas e leva em consideração que tem como arena um ambiente de incertezas, considerando fatores como o jogo político, social e econômico. Muito embora esse planejamento descortine argumentos de um planejamento para organizações sem fins lucrativos, com especificidades não mencionadas no planejamento estratégico tradicional, sua crítica desconsidera todas as outras formas de planejamento já existentes, embora haja, também, autores que defendem que pode ser uma ferramenta utilizada de forma combinada. Assim, sua leitura é de extrema importância aos gestores públicos com conceitos importantes, para elaboração dos objetivos e metas a serem implantadas nas

organizações, como a relação de interdependência entre os setores, a questão do poder, a participação social. Embora o presente trabalho defenda a participação da comunidade no planejamento estratégico observa-se que é muito difícil atingir a participação total pelo fato de que nem todos estão dispostos a se envolver na vida política das organizações. Portanto o PES nos parece mais apropriado como uma leitura de suporte ao planejamento estratégico do que como um método para se elaborar um PDI.

Em relação ao *BSC*, parece-nos a ferramenta mais objetiva quanto ao atingimento de uma administração pública mais eficiente, eficaz e efetiva. Consciente de que o presente trabalho possui uma linha gerencialista de administração pública, essa linha, porém, não representa negligenciar os meios, para se chegar os fins almejados, mas, sim, buscar os meios que precisam de um olhar diferenciado para que se consiga chegar aos fins almejados. O *BSC* vem ao encontro dessa linha, pois valoriza os meios que se utilizam para atingir os objetivos. Sua estrutura, por meio de perspectivas, contribui de forma efetiva na elaboração e gestão do planejamento estratégico e, mais especificamente do PDI. Por meio da análise financeira, clientes externos, processos internos, crescimento e aprendizado, a organização pode enxergar que sua razão de existir pode ir além de números de alunos formados e pesquisas publicadas.

O *BSC* permite aos gestores e à comunidade que possam fazer planejamento sobre questões as quais antes passavam despercebidas, sobre aspectos intangíveis, pois uma melhoria de processos internos, por exemplo, pode gerar economia de tempo o qual pode ser utilizado em outras atividades. Ao passo que o aprendizado e crescimento podem gerar boas práticas, para serem compartilhadas com a comunidade e com as demais Universidades, trazendo benefícios à sociedade. Portanto recomenda-se basear o PDI ao *BSC* por ele ser uma ferramenta já consolidada e pode ser bem adaptada às

organizações públicas; foi utilizado inclusive, como exemplo no documento de referência no Apêndice B nas tabelas sugeridas.

É importante salientar, também, que as metodologias tratam o planejamento nas organizações de uma forma geral, por isso, deve ser entendido no contexto de cada organização. Para tanto, as avaliações institucionais são muito importantes na elaboração do planejamento. Nas IFES, as Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) são de extrema importância para se fazer, por exemplo, a Análise de *SWOT*. As avaliações externas como SINAES, CAPES, ENADE, também, são importantes ferramentas, para que as IFES contextualizem o seu planejamento diante das metodologias apresentadas.

## **6.2 Contribuições práticas**

Em termos de contribuições práticas, o presente trabalho buscou fornecer os artefatos de apoio como o levantamento de toda a legislação relacionada ao PDI (Anexo A), matéria que não havia disponível de forma consolidada em nenhum documento pesquisado. Contribui, ainda, ao sugerir, no Apêndice B, o documento de referência para elaboração e gestão do PDI, com proposta de estrutura, tabelas e conteúdos. Além disso, o desenvolvimento de um *software* para gestão de PDI, que foi verificado como uma demanda que facilita o processo de acompanhamento do planejamento nas organizações públicas. Cabe ressaltar, conforme citado no Capítulo 5, que a criação de um *software*, para gestão de PDI, faz parte de um projeto maior iniciado no FORPLAD e conta, inclusive, com apoio de recursos do MEC, portanto envolveu diversos atores, por meio dos quais o presente trabalho fez sua contribuição na arquitetura do *software*, nas ferramentas que devem estar disponíveis, nos testes de preenchimento do PDI, na idealização da vinculação orçamentária por meio

do PI e Subção Orçamentária, questões que identificam a participação do autor no objeto da pesquisa, constatando as características de uma pesquisa-ação.

Acredita-se, ainda, que uma ferramenta de *software* como apoio à gestão de PDI pode contribuir, também, com a participação da comunidade na política das organizações, porque pode ser um veículo que transmita de maneira mais didática o acompanhamento dos objetivos, metas e indicadores das Universidades. Essa contribuição vem ao encontro da ferramenta *BSC* que tem como premissa a comunicação dos atores envolvidos no processo de planejamento. O PES, também, é uma metodologia que trata da comunicação à comunidade e à sociedade e trata, ainda, da questão da intersetorialidade, fatos que podem ser facilitados por meio de um *software* de gestão do PDI.

A comunicação dos resultados é, também, um instrumento de retorno à sociedade dos serviços prestados pelas organizações. Cada vez mais a sociedade tem cobrado da administração pública serviços de qualidade como retorno aos tributos pagos. Comunicar de que forma as organizações têm trabalhado fornece transparência e legitimidade aos processos e serviços públicos.

### **6.3 Limitações da pesquisa**

Em relação ao *software* de gestão de PDI, ainda, está em fase de testes e, de acordo com o cronograma, tem previsão de término para novembro de 2017, portanto os resultados apresentados em relação ao *software* são resultados parciais. O preenchimento do PDI da UNIFAL-MG de forma experimental e os aspectos que precisam ser melhorados ou adequados estão sendo objeto de discussões por meio de reuniões com a equipe do FORPDI. Há, ainda, a possibilidade de diversas outras modificações à medida que as demais IFES iniciem o preenchimento do PDI no *software*.

Em relação ao documento de referência, está restrito ao escopo das Universidades Federais.

#### **6.4 Indicações para trabalhos futuros**

Sugere-se como continuidade de pesquisas, na área de PDI, trabalhos que verifiquem se as IFES estão utilizando o FORPDI como ferramenta de gestão de PDI, se as IFES estão utilizando o documento de referência do FORPDI como suporte para elaboração e acompanhamento. Se as IFES tiveram melhorias na gestão de PDI, replicar o questionário em uma ocasião futura, a fim de verificar os resultados e se houve algum impacto em relação ao *software* ou ao documento de referência.

Sugere-se, ainda, a incorporação de novas funcionalidades para o software de PDI e o desenvolvimento de outros softwares de gestão como, por exemplo, gestão de riscos nas organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, N. Patriarcado, sociedade e patrimonialismo. **Sociedade e estado**, Brasília, v. 15, n. 2, p. 303-330, 2000.

ALVES, L. B. **Análise contábil da adoção do plano interno no âmbito das IFES**: percepções dos gestores sobre a Portaria MEC/01-09. 2010. 132 p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004, 300 p.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **ABEPRO**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 65-75, 2000.

BIRCHAL, F. F. S.; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H. S. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 523-545, abr. 2012.

BRASIL. Constituição. 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 30 mar. 2016.

BRASIL. Decreto nº. 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jul. 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DecN3860.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 92.452, de 10 de março de 1986**. Cria, no Ministério da Fazenda, a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), extingue a Secretaria Central de Controle Interno (SECIN), e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D92452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D92452.htm)>. Acesso em: 21 nov. 2016.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 4**, de 12 de novembro de 2010. Brasília: SLTI/ MPOG, 2010a.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 mar. 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm)>. Acesso em: 1 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 dez. 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 28 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 30 maio 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Sapiens**. 2010b. Disponível em: <<http://sapiens.mec.gov.br/sapiens>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI**: diretrizes para elaboração. Brasília: MEC/SESu, 2004. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual técnico de orçamento**. 2015. Brasília, 2016. Disponível em: <[https://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orcamentarias/manual-tecnico/mto\\_2016\\_2aeducacao\\_220915.pdf](https://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orcamentarias/manual-tecnico/mto_2016_2aeducacao_220915.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2016.

BRASIL. **Portaria nº 4, de 4 de novembro de 2014**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=16576-portaria-n4-4novembro2014&category\\_slug=novembro-2014-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16576-portaria-n4-4novembro2014&category_slug=novembro-2014-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 10 maio 2016.

BRASIL. **Portaria nº 40 de 12 de dezembro de 2007**. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas a os processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/dai/textos/Port%20aria%20Normativa%2040%20E-MEC.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Casa Civil: subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2016.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 11 maio 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 1-28, 1996.

CALLADO, A. L. C. et al. Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do Balanced Scorecard. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 38-53, 2007.

CAMPANTE, R. G. O Patrimonialismo em Faoro e Weber e a Sociologia Brasileira. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 153-193, 2003.

CAPUANO, E. A. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 18-37, 2008.

CARVALHO, M. C. Colocando o planejamento estratégico em ação. **Harvard Business Review**, São Paulo, mar. 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/colocando-o-planejamento-estrategico-em-acao>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

CASTRO, A. M. G. et al. **Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT**. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: [s. n.], 2002. p. 8-11.

COELHO, D. M. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 37, n. 147, p. 257-262, jul./set. 2000.

COLOMBO, S. S. **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CORRÊA, A. C. et al. Resistência à mudança na educação superior: design e operacionalização de um instrumento de medida para o MEES. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 55-78, 2013.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, 2008.

COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, Berlin, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

CRONBACH, L. J.; MEEHL, P. E. Construct validity in psychological tests. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 52, n. 4, p. 281-302, 1995.

CRUZ, F. L. **O impacto da satisfação das necessidades de informação na tomada de decisão inerente ao planejamento estratégico de uma organização pública federal**. 2013. 257 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, 2013.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Capes, UFSC, 2009. 166 p.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, 2012. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

DAMIAN, I. P. M.; SEGUNDO, J. E. S.; MERLO, E. M. SWOT analysis of the services provided by e-government sites in Brazil. **Procedia Computer Science**, Amsterdam, v. 33, p. 130-135, 2014.

DIAS, C. A. **Método de avaliação de programas de governo eletrônico sob a ótica do cidadão-cliente**: uma aplicação no contexto brasileiro. 2006. 298 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

DIAS, R. C. et al. Impacto do Planejamento Estratégico Situacional em um Ambulatório de Atenção Especializada. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 83-96, jun. 2012. Disponível em: <<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/7>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial. Coordenação Geral de Educação a Distância. **Orçamento público**: elaboração e execução. Brasília, DF: ENAP, 2009.

ESPINOSA, R. O. F. **Prevenção da gravidez na adolescência na área de abrangência da equipe de saúde da família "Maranhão", Município Carai - MG**. 2015. 23 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização Estratégia Saúde da Família) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

EVANS, J. R.; MATHUR, A. The value of online surveys. **Internet Research**, Hackensack, v. 15, n. 2, p. 195-219, 2005.

FERRARI, A. L. S. Como o Plano Interno pode ser utilizado para monitorar a despesa orçamentária do governo federal. **Cadernos de Finanças Públicas**, Brasília, n. 14, p. 169-200, 2014.

FORPDI. **Plataforma aberta para gestão e acompanhamento do plano de desenvolvimento institucional – PDI**. Disponível em: <<http://www.forpdi.org>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, Berlin, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FRANCISCO, T. H. A. et al. A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 81-107, 2012.

FUSCALDI, K. C.; MARCELINO, G. F. Análise SWOT: o caso da secretaria de política agrícola. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 2008, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: SOBER, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/451.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2009.

GARCIA, P. F. B. A "**PROCUSTOMIA**" na elaboração e gestão do PPA 2000-2003: a prática determinista incosciente preside a formulação do plano. O planejamento estratégico situacional como ferramenta de governo. 2002. 217 p. Dissertação (Mestrado Executivo) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, R. G.; PAIVA, R. V. C. P.; BARBOSA, F. V. Planejamento estratégico: quando o discurso da guerra e da empresa invade a administração pública. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, 2009.

GUEDES, E. P.; SCHERER, F. L. O Processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): um estudo de caso na Universidade Federal do Paraná. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 240-253, 2015.

HUBLEY, A. M.; ZUMBO, B. D. A dialectic on validity: where we have been and where we are going. **Journal of General Psychology**, Provincetown, v. 23, n. 3, p. 207-215, 1996.

HUERTAS, C. **Entrevista com Carlos Matus**: o método PES. São Paulo: Fundap, 1995.

JESUS, W. L. A.; TEIXEIRA, C. F. Planejamento estadual no SUS: o caso da Secretaria da Saúde do Estado da Bahia. **Ciência Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 5, p. 2383-2393, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232010000500013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000500013&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 1 abr. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAEMER, K. I. The information systems research challenge: survey research methods. **Harvard Business School Research Colloquium**, Boston, v. 3, p. 3-57, 1991.

LEEUW, E. D.; HOX, J. J.; DILLMAN, D. A. **International handbook of survey methodology**. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.

LIMA, A. C. C. et al. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 15, p. 79-94, 2004. Especial.

LIMA, J. A. Redes na educação: questões políticas e conceptuais. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 20, n. 2, p. 151-181, 2007.

LIMA, J. T. T. **O planejamento estratégico situacional como instrumento de gestão útil à administração de recursos materiais e patrimoniais do Tribunal Superior do Trabalho**. 2004. 50 f. Monografia (Especialização em Planejamento, Orçamento e Gestão Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Brasília, DF, 2004.

LUNKES, R. J. et al. **Implementação do Balanced Scorecard em uma empresa de software**. Rio de Janeiro: Pensar Contábil, 2009.

MACKE, J. Pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 207-239.

MANTIN, R. **Evite estas atividades comuns do planejamento**. 2014. Disponível em: <[hbrbr.com.br/evite-estas-atividades-comuns-de-planejamento-estrategico/](http://hbrbr.com.br/evite-estas-atividades-comuns-de-planejamento-estrategico/)>. Acesso em: 13 abr. 2016.

MARCELINO, G. F. Metodologia do planejamento estratégico. In: MARCELINO, G. F. (Org.). **Gestão estratégica em universidade: a construção da FACE-Unb**. Brasília: Unb, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

- MARTINS, V. A. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.
- MASCARENHAS, J. P. A. **Fundamentos de responsabilidade fiscal**. Brasília, DF: [s. n.], 2015.
- MATUS, C. **Adeus senhor presidente**. São Paulo: Fundap, 2007. 281 p.
- MATUS, C. O método PES. In: HUERTAS, C. **Entrevista com Carlos Matus**. São Paulo: Fundap, 1995.
- MATUS, C. **O método PES: roteiro de análise teórica**. São Paulo: Fundap, 1997.
- MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Ipea, 1993. v. 1-2.
- MEDEIROS, P. H. R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 37, p. 143-160, 2006.
- MELO, A. C. et al. Gestão pública da UFPI: uma análise do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Florianópolis: **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 20, p. 1-16, 2012.
- MELLO, C. H. P. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Produção**, Itajubá, v. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012.
- MELLO, J. et al. Análise do plano de desenvolvimento institucional de instituições de ensino superior participantes da associação de universidades grupo Montevideo – AUGM. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 1-22, 2013.
- MIZAEL, G. A. et al. Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, 2013.
- MORESCO, M. C. et al. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. Salvador: **Gestão & Planejamento-G&P**, Salvador, v. 15, n. 1, 2014. Disponível em: < <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2405>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

MORITZ, M. O. et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 228-249, 2012.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

MOURA, G. L. Planejamento estratégico e planejamento participativo na gestão municipal: o caso do município de Porto Alegre – Gestão 1989-1993. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 4, p. 23-41, 1997.

NEWMAN, J.; CLARKE, J. Gerencialismo. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012.

NUNEZ, N. A. S. **Risco cardiovascular em pacientes maiores de 50 anos na ESF Belo Vista do município Governador Valadares**. 2015. 54 f. Monografia (Especialização em Estratégia Saúde da Família) - Universidade Federal de Minas Gerais, Governador Valadares, 2015.

OLIVEIRA, A. **Proposta de um sistema de indicadores de desempenho para instituições de ensino superior na perspectiva do corpo discente**. 2012. 89 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia, Piracicaba, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/92988>>. Acesso em: 22 set. 2016.

OLIVEIRA, P. H. et al. Visão baseada em recursos da empresa, inteligência competitiva e Balanced Scorecard: em busca da vantagem competitiva sustentável. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 12, n. 28, p. 60, 2010.

OLIVEIRA, V. C. S. Modelos de administração pública. In: SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V. (Org.). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: UFJF, 2013.

OLIVIERI, C. Os controles políticos sobre a burocracia. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1395-1424, 2011.

OTANI, N. et al. **Diferenças entre o PDI e o planejamento estratégico na percepção dos PIS de IES do segmento privado não universitário.** In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., e CONGRESSO INTERNACIONAL IGLU, 2., 2011, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26108/5.2.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 11 out. 2016.

OYADOMARI, J. C. T. et al. Modelo de remuneração variável atrelada ao balanced scorecard. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 33-49, 2012.

PACE, E. S. U. et al. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PAULA, A. P. P. Administração pública gerencial e construção democrática no Brasil: uma abordagem crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: Anpad, 2001. 1 CD-ROM.

PEREIRA, C. A. et al. Mapeamento conceitual do *Balanced Scorecard* no ensino superior. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, Guarapuava, v. 13, n. 3, p. 10-27, 2015.

PEREIRA, M. A. C. **Competências para o ensino e a pesquisa: um survey com docentes de engenharia química.** 2007. 223 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balanced scorecard.** 2000. 291 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2000.

PICAWY, M. M. **PDI-Plano de desenvolvimento institucional, PPI-projeto pedagógico institucional e PPC-projeto pedagógico de curso, entre o dito e o feito, uma análise da implementação em três IES/RS/Brasil.** 2008. 262 p. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

PICCHIAI, D. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 23-45, 2012.

PIERANTI, O. et al. Governança e *New Public Management*: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE INC. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia Pmbok®)**. Disponível em: <<http://doi.org/19073-3299>>. Acesso em: 16 dez. 2016.

RIBEIRO, R. J. B. **O controle externo federal no Brasil: uma análise do modelo de gestão frente às demandas do sistema sociopolítico**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

RIEG, D. L.; ARAÚJO FILHO, T. O uso das metodologias "Planejamento Estratégico Situacional" e "Mapeamento Cognitivo" em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 9, n. 2, p. 163-179, ago. 2002.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio: Avaliação Políticas Públicas Educacionais**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362005000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362005000200003)>. Acesso em: 22 nov. 2016.

SERRA, F. A. R. et al. **Gestão estratégica das organizações públicas**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2010.

SILVA, C. R. O. **Metodologia do trabalho científico**. Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004.

SILVA, M C. C. et al. Contribuição do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico na gestão de uma instituição privada de ensino superior do Recife. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 77-92, 2014.

SIMÃO, S. C. **Prevenção do câncer de colo de útero**: uma proposta de intervenção para o aumento da oferta. Sete Lagoas: UFMG, 2015.

SOBREIRA NETO, F.; HOURNEAUX JÚNIOR, F.; POLO, E. F. A adoção do modelo de planejamento estratégico situacional no setor público brasileiro: um estudo de caso. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 39, p. 149-165, dez. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198492302006000400009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198492302006000400009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 1 abr. 2016.

SORENSEN, L.; VIDAL, R. V. V.; ENGSTROM, E. Using soft or in a small company: the case of Kirby. **European Journal of Operational Research**, Amsterdam, v. 152, n. 3, p. 555-570, 2004.

SOUZA, J. C. V. **Gestão universitária em instituições particulares**: os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão. 2007. 208 p. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

TEIXEIRA, C. F. Formulação e implementação de políticas públicas saudáveis: desafios para o planejamento e gestão das ações de promoção da saúde nas cidades. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 37-46, 2004.

TEIXEIRA, C. F.; PAIM, J. S. Planejamento e programação de ações Intersetoriais para a promoção da Saúde e Qualidade de Vida. In: TEIXEIRA, C. F.; PAIM, J. S.; VILASBOAS, A. L. (Org.). **Promoção e vigilância da saúde**. Salvador: Instituto de Saúde Coletiva, 2002. p. 59-78.

TEIXEIRA FILHO, C. et al. Orientação para o mercado, capacidade de inovação e desempenho: uma abordagem para a avaliação de organizações públicas educacionais. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 15, n. 40, p. 142-171, 2015.

TEIXEIRA, S. M. C. B. O planejamento e a gestão para resultados na administração pública: o caso da SGA Acre. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2013. 1 CD-ROM.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TONI, J. O que é o planejamento estratégico situacional? **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, n. 32, jan. 2004. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/032/32ctoni.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

TROCHIM, W. **The research methods knowledge base**. Cincinnati: Atomic Dog, 2000.

TURRA, C. M. G. et al. **Planejamento de ensino e avaliação**. Porto Alegre: PUC-EMMA, 1986.

ULYSSEA, D. S. et al. Balanced Scorecard em uma Instituição de Ensino Superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 12, n. 35, p. 28-47, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Projeto de informatização do PDI da UNIFAL-MG é destaque em eventos nacionais**. 2016b. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/institucional/historico>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Projeto de informatização do PDI integrará planejamento e execução orçamentária**. 2016a. Disponível em: <[http://www.unifal-mg.edu.br/comunicacao/projeto\\_informatizacao\\_pdi\\_integrar\\_planejamento\\_e\\_execucao\\_orcamentaria](http://www.unifal-mg.edu.br/comunicacao/projeto_informatizacao_pdi_integrar_planejamento_e_execucao_orcamentaria)>. Acesso em: 10 ago. 2016.

URIBE RIVERA, F. J. A gestão situacional (em saúde) e a organização comunicante. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 357-372, set. 1996. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X1996000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1996000300009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 1 abr. 2016.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.

VILLATE, Y. G. **Plano de intervenção com vistas a melhorar o conhecimento dos fatores do risco associados a hipertensão arterial sistêmica dos pacientes hipertensos do programa saúde da família - Mata Verde/MG**. Belo Horizonte: UFMG, 2015.

WALTER, O. M. F. C. Análise de ferramentas gratuitas para condução de *survey online*. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 14, n. 2, p. 44-58, 2013.

WESTBROOK, R. Action research: a new paradigm for research in production and operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, Berlin, v. 15, n. 12, p. 6-20, 1995.

## APÊNDICE A

### ➤ PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

- 1) Nome da Universidade;
- 2) Início e término da vigência do PDI;
- 3) Link do PDI;
- 4) Indique as informações sobre quem é o responsável pela elaboração do PDI. - Nome da Comissão, Pró-Reitoria, etc;
- 5) Indique as informações sobre quem é o responsável pela elaboração do PDI. - Nome do responsável;
- 6) Indique as informações sobre quem é o responsável pela elaboração do PDI - E-mail;
- 7) Indique as informações sobre quem é o responsável pela elaboração do PDI – Telefone;
- 8) Dentro da estrutura do PDI, informe onde estão inseridos os objetivos institucionais gerais e específicos?
- 9) Foi utilizado algum método de planejamento (*BSC*, *PES*, *SWOT*, etc.) específico para o desenvolvimento do PDI?
- 10) Foi utilizado algum referencial teórico específico / documentos institucionais para o desenvolvimento do PDI?
- 11) Caso tenha sido utilizado algum referencial teórico / documentos institucionais para desenvolvimento do PDI, informe-o abaixo;
- 12) Como é realizado o acompanhamento do PDI? Qual a forma de acompanhamento?
- 13) Caso seja utilizado algum software para acompanhamento, qual é este software?

- 14) Caso seja usado algum software, se possível, indique as informações de acesso do software (endereço, usuário e senha, se necessário para visualização);
- 15) A instituição possui algum plano complementar ao PDI, por exemplo, PDTI, Plano de metas (S.M.A.R.T.), etc.?
- 16) Caso a instituição possua algum plano complementar ao PDI, qual é este plano?
- 17) Caso a instituição possua um plano complementar, qual o método e as referências utilizadas?
- 18) Caso a instituição possua plano complementar, disponibilize as informações de acesso a esse plano;
- 19) Indique as informações sobre o responsável (presidente da comissão, pró-reitor, etc.) pelo acompanhamento e/ou atualização do PDI. - Nome da Comissão, Pró-Reitoria, etc;
- 20) Indique as informações sobre o responsável (presidente da comissão, pró-reitor, etc.) pelo acompanhamento e/ou atualização do PDI. - Nome do responsável;
- 21) Indique as informações sobre o responsável (presidente da comissão, pró-reitor, etc.) pelo acompanhamento e/ou atualização do PDI. - E-mail;
- 22) Indique as informações sobre o responsável (presidente da comissão, pró-reitor, etc.) pelo acompanhamento e/ou atualização do PDI. – Telefone;
- 23) Caso tenha algum comentário, dúvida ou sugestão quanto a esta pesquisa, utilize o espaço a seguir.

## APÊNDICE B

### ➤ DOCUMENTO DE REFERÊNCIA

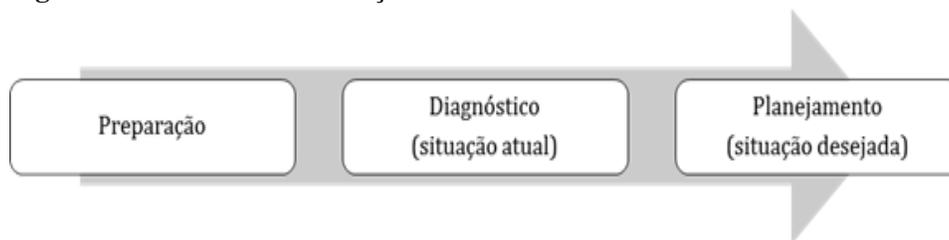
#### 1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI

Com base nas ferramentas citadas, na legislação pertinente (por exemplo, o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006) e em levantamento realizado junto a diferentes PDIs disponibilizados pelas Universidades Federais em seus sites da internet, é proposto um processo de elaboração para o PDI, envolvendo diversas etapas.

Destaca-se a importância da IES, na elaboração do PDI, considerar como princípios a **clareza** e a **objetividade** do texto, bem como a **coerência**, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral. Ademais, tais princípios trabalham em favor de simplificar a identificação e o monitoramento da realização das metas institucionais estabelecidas. Os eixos temáticos propostos pela legislação deverão estar todos presentes, uma vez que serão tomados como referenciais das análises subsequentes por parte do MEC.

O processo de elaboração do PDI pode ser composto por três grandes grupos de atividades (Figura 1).

**Figura 1** Processo de elaboração do PDI e suas fases



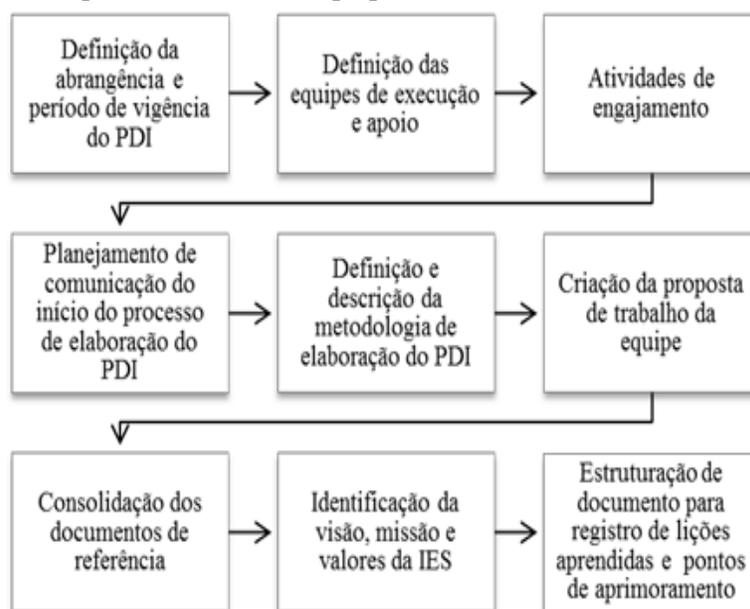
Fonte: Elaborado no Projeto FORPDI

Na fase de **Preparação**, pensa-se em todas as atividades e recursos que serão necessários para a elaboração do PDI. Previamente ao início das atividades de elaboração, define-se a abrangência e o período de vigência do PDI, indicando a equipe responsável por sua elaboração. Nesse momento é interessante preparar as pessoas para receberem e realizarem o projeto: estruturam-se as equipes de execução e apoio para a elaboração do PDI e realizam-se atividades voltadas para o engajamento dessas equipes e de outros públicos que possam, de alguma forma, influenciar no processo de criação. A comunicação entre as equipes deve ser reforçada por meio de canais de comunicação que assegurem a troca de informações de forma eficiente. A divulgação do processo de criação do PDI para os diversos públicos pode ser feita por meio do site da instituição, e-mails para os docentes, discentes e servidores, exposição de cartazes nos murais das faculdades, dentre outras ações que se julgarem eficientes, de acordo com o perfil de cada instituição.

Após essas definições iniciais, parte-se para atividades de descrição da metodologia de elaboração do PDI, consolidação dos documentos de referência que serão utilizados (leis, regulamentos, outros PDIs, etc.) e a identificação da missão, visão e valores da IES. Todos esses elementos deverão compor a proposta de trabalho inicial da equipe.

Nota-se a importância de se registrar todas as informações e documentos que possam surgir em cada uma das etapas, de modo a compor, ao final, um documento em que constem lições aprendidas e pontos de aprimoramento no processo de desenvolvimento do PDI. A Figura 2 apresenta, sucintamente, as principais atividades preparatórias a serem executadas antes do início do processo de elaboração do PDI propriamente dito.

**Figura 2** Sequência de atividades preparatórias.



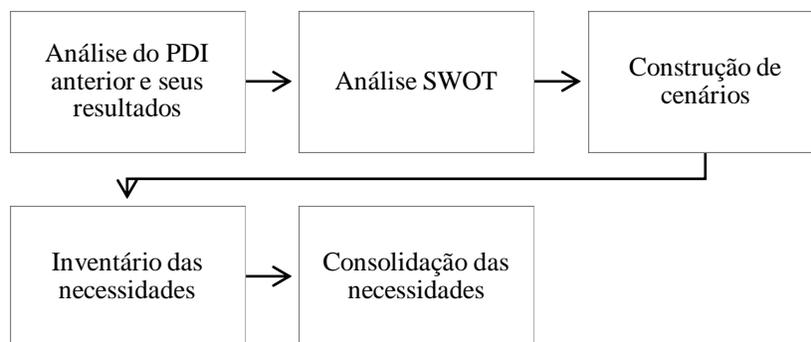
Fonte: Elaborado no Projeto FORPDI

Feitos os preparativos para a elaboração do PDI, parte-se para a fase de **Diagnóstico**, momento em que se busca compreender a situação atual da IES para identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, bem como as forças e fraquezas presentes no ambiente interno, e, a partir desse resultado, estruturar as ações futuras. Para tanto, nesse ponto do trabalho pode(m) ser utilizada(s) alguma(s) ferramenta(s) citada(s) no tópico “3.3. Metodologias e teorias para desenvolvimento do PDI”, à escolha da IES. Tal fase demanda grande interação com os departamentos da IES, visto que objetiva coletar dados e analisar documentos pertencentes a diferentes áreas.

Dentre as atividades que deverão ser realizadas estão: análise do PDI anterior e seus resultados, análise *SWOT* da IES, inventário das necessidades e consolidação das necessidades e pontos de melhoria nos diferentes eixos temáticos que serão avaliados a partir do PDI. Ao elencar as necessidades, não é preciso elaborar uma lista exaustiva, mas identificar aquelas que são as mais

relevantes para cada contexto. A Figura 3 explicita a sequência de atividades que pode ser realizada pela equipe de elaboração do PDI.

**Figura 3** Sequência de atividades de diagnóstico para a elaboração do PDI.



Fonte: Elaborado no Projeto FORPDI

Como atividade inicial, é preciso que as equipes de trabalho voltem ao **PDI anterior** da IES e realizem uma análise aprofundada, buscando falhas e pontos de melhoria que poderiam ser aprimorados e inseridos no novo PDI. Aqui consideram-se tanto aspectos relacionados à forma do documento quanto aspectos sobre seu conteúdo. É preciso analisar também o andamento dos projetos propostos que foram implantados e ainda estão em andamento, visando averiguar sua continuidade ou exclusão no PDI subsequente; analisar projetos que foram previstos, mas ainda não iniciados; e projetos que foram propostos mas descartados ao longo da vigência do PDI, de forma a evidenciar os pontos que levaram a essa decisão.

Em seguida, sugere-se o levantamento e análise dos aspectos internos e externos à IES que poderão interferir na definição das estratégias e na forma como elas serão implementadas. Com base nos preceitos da **análise SWOT**, parte-se para a observação das **demandas internas** à IES, tais como:

- Demandas setoriais: realizar um levantamento das necessidades, de cunho estratégico, dos diversos setores, visando aprimorar as competências internas e o serviço prestado aos interessados; e
- Demandas da comunidade acadêmica: realizar um levantamento das necessidades e sugestões da comunidade acadêmica (docentes, funcionários e discentes) visando a formulação de ações voltadas para o desenvolvimento da IES.

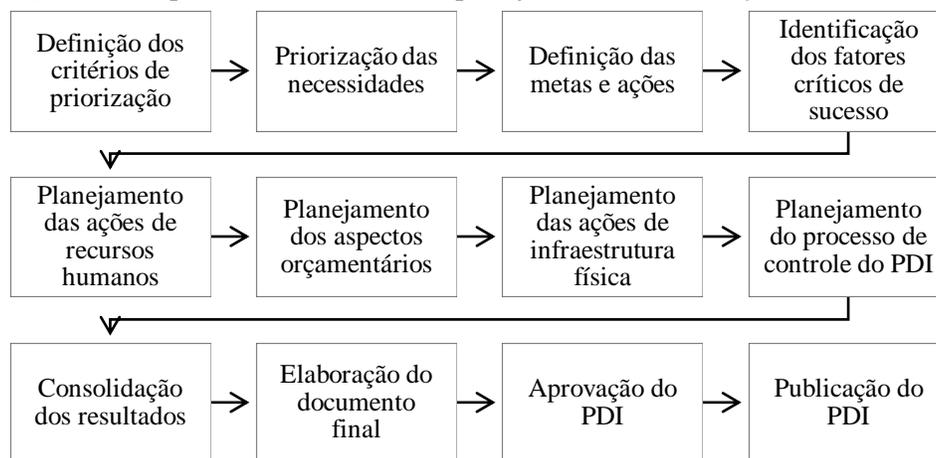
As demandas e sugestões podem ser colhidas por meio de uma consulta pública: via internet, por meio de questionários *online*; presencialmente, por meio da disponibilização de questionários em locais de grande circulação dos públicos relacionados ou nas secretarias de cada curso, ou mesmo pela aplicação do questionário em sala de aula, no caso dos discentes. Uma outra opção é a criação de módulo no *software* do FORPDI para coleta de informações na fase de elaboração do PDI. Esse levantamento pode considerar os aspectos evidenciados durante a última autoavaliação institucional realizada pela IES, aproveitando as informações coletadas durante esse momento.

Em seguida ou paralelamente, realiza-se o levantamento voltado para **aspectos externos** à IES. Nesse ponto a instituição deve buscar, junto à comunidade externa (por exemplo, comunidade do município e região, empresas), suas necessidades, expectativas e carências que podem, de alguma forma, ser total ou parcialmente satisfeitas pela IES. Ademais, é pertinente avaliar o nível de satisfação desses públicos com os serviços já prestados, de modo a averiguar possíveis pontos de melhoria. Tal levantamento pode ser realizado via internet ou pela aplicação de questionários, ou ainda, em módulo específico que pode ser criado na plataforma do FORPDI, presencialmente ou *online*, junto àqueles que já recebem algum tipo de atendimento ou já se relacionam diretamente com a IES (exemplo: empresas).

É preciso considerar também diretrizes e recomendações gerais que possam influenciar no planejamento, em termos de programas, políticas públicas, regulação e legislação, dentre outros. O PNE – Plano Nacional da Educação (Lei nº 13.005, de 24 de junho de 2014) é um exemplo que deve ser considerado no momento de traçar as metas e os objetivos estratégicos da IES.

Finalizada a análise *SWOT*, para tornar a compreensão do ambiente mais aprofundada, a IES pode partir para a **construção de cenários**. Em seguida, todas as análises e o levantamento de necessidades realizados nessa fase de diagnóstico devem ser consolidados para serem analisados na etapa seguinte.

Partindo dos resultados levantados na fase de Diagnóstico, passa-se para o planejamento estratégico efetivo: o **Planejamento** do atendimento às necessidades, estabelecendo os planos e as ações necessárias para o alcance dos objetivos esperados. Nesse momento devem ser priorizadas as necessidades, bem como traçadas as metas e ações para cada uma delas, contemplando aspectos relacionados a recursos humanos, recursos orçamentários, infraestrutura física e outros aspectos que se julgarem necessários para abarcar as especificidades da IES e as demandas da legislação. Como resultado dessa etapa, espera-se um documento consolidado em que constem todos esses pontos. A Figura 4 explicita essa sequência de atividades.

**Figura 4** Sequência de atividades de planejamento da elaboração do PDI.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base no diagnóstico, passa-se à elaboração dos critérios de priorização das necessidades levantadas e, em seguida, inicia-se o processo de priorização dessas necessidades. Priorizadas as necessidades, é preciso, então, elaborar os objetivos e metas que serão buscados pela IES. Deve-se descrevê-los e quantificá-los, definindo os indicadores, prazos de implementação e quem serão os responsáveis por isso. Sugere-se a elaboração de um quadro síntese, que será mostrado mais adiante.

Complementarmente, é preciso estabelecer um planejamento das ações que serão empreendidas a fim de controlar o andamento da implementação do PDI. O processo de controle do planejamento estratégico é uma etapa fundamental para que seja possível o alcance das metas traçadas, sendo ele caracterizado como cíclico e repetitivo. Dentro desse processo, é preciso avaliar o desempenho, levantando os resultados que estão sendo obtidos e quais as correções que devem ser feitas, no caso de desvios. Com base nesse levantamento, faz-se a comparação do que já foi realizado com a meta planejada. Visto que o objetivo é manter as ações dentro das metas e objetivos traçados, as

variações, erros ou desvios devem ser corrigidos, buscando assegurar que o planejado seja realizado de forma contínua.

Findada a elaboração do PDI com a sua publicação, inicia-se a próxima fase, de **implementação e controle**: é indispensável acompanhar essa implementação durante seu período de vigência, enfocando na mensuração do desempenho da IES nos tópicos sinalizados no documento. O objetivo é monitorar e avaliar a implementação das ações, o uso dos recursos e a entrega dos serviços, tendo em vista a missão, a visão, os valores e as estratégias definidas para a IES. A adoção de medidas e ações voltadas para o controle visam a correção de desvios que possam ocorrer durante a execução do que foi planejado no PDI. A intenção é alcançar o melhor desempenho possível, com o mínimo de desvios.

## 2 EXECUÇÃO E GESTÃO DO PDI

Traçado todo o planejamento, que é o próprio PDI, parte-se para a sua implementação. O PDI pode ser gerido pela IES como um projeto e, para isso, cabe usar os conceitos e métodos trazidos pelo PMBOK – Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – como referência. A seguir serão apresentados os principais pontos, concernentes à execução de um projeto, que podem orientar e auxiliar os gestores nessa etapa. Maiores detalhes podem ser consultados no próprio guia.

De acordo com o PMBOK [1] um projeto é um empenho temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Ser temporário não quer dizer que é de curta duração, mas que quando os objetivos forem atingidos ou o projeto não for mais necessário, então ele será encerrado. Entretanto, os resultados dele advindos intenciona-se que sejam duradouros, podendo ter impactos sociais, econômicos e ambientais com duração mais longa

que os próprios projetos. Um projeto pode criar vários resultados, entre eles, produtos, capacidades e documentos (o caso do PDI).

Definido o que é projeto, esclarece-se que o gerenciamento de projetos corresponde, basicamente, ao emprego de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas voltadas para as atividades do projeto de modo a atender aos seus requisitos. Assim, o PMBOK estipula 5 grupos de processos que devem ser realizados:

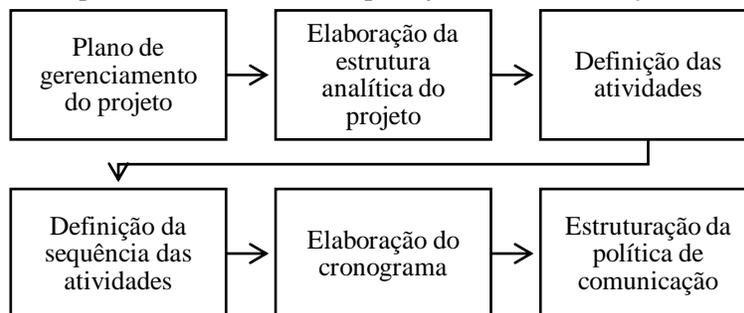
- (a) Iniciação: são os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase – no caso, o PDI;
- (b) Planejamento: os processos realizados para definir o propósito do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado – parte já definida no PDI;
- (c) Execução: os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo;
- (d) Monitoramento e controle: assegurar que os objetivos do projeto estão sendo atingidos, através da monitoração e da avaliação do seu progresso, tomando ações corretivas quando necessárias;
- (e) Encerramento: formalizar a aceitação do projeto ou fase e fazer o seu encerramento de forma organizada.

Para que o a implementação do PDI ocorra da forma adequada, é preciso definir um **planejamento**. Assim, a primeira atividade é desenvolver o **plano de gerenciamento do projeto**, que será a fonte primordial de referência sobre como o mesmo será planejado, executado, monitorado, controlado e encerrado. Esse plano se refere à documentação das ações exigidas para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares. Em seguida, parte-se para a elaboração da

**estrutura analítica do projeto (EAP)** do PDI, que nada mais é do que elaborar um documento em que constem as entregas e o trabalho do projeto, subdividindo-o em componentes menores e de gerenciamento mais simples (Ex: Plano de Metas). Assim, a partir das metas e objetivos traçados para cada eixo estratégico do PDI, juntamente com os recursos disponíveis para tal, são **definidas e sequenciadas as atividades** específicas que devem ser executadas.

De posse dessas informações e das atividades que devem ser realizadas, os gestores devem estimar a **duração das atividades**, ou seja, o período de tempo necessário para executá-las. Em seguida, elabora-se um **cronograma**, envolvendo todos os elementos anteriormente descritos. É importante, ainda, estipular uma **política de comunicação** entre os diversos atores envolvidos no processo de implementação do PDI, visando a atualização de informações e estágios de desenvolvimento do projeto. As demais atividades constantes no PMBOK referentes ao grupo de processos de planejamento já terão sido realizadas quando da elaboração do PDI (estimativa de custos e fontes de recursos, atribuição de papéis e análise de riscos).

**Figura 5** Sequência de atividades de planejamento da execução do PDI.



Fonte: Elaborado pelos autores com base no PMBOK.

A fase de **execução do projeto** envolve coordenar pessoas e recursos, bem como integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o

plano de gerenciamento do mesmo. A partir das definições feitas no momento do planejamento da execução, procede-se ao cumprimento efetivo do que foi determinado no PDI. Chama-se atenção para a possibilidade de, durante a execução do projeto, e de acordo com os resultados que estão sendo obtidos, haver a necessidade de atualizar o planejamento e serem empreendidas mudanças nas linhas de base. Essas mudanças podem abranger alterações nas durações previstas para as atividades e na disponibilidade de recursos, e a presença de riscos não previstos anteriormente. Nesse momento também é importante seguir a política de comunicação estruturada durante o planejamento.

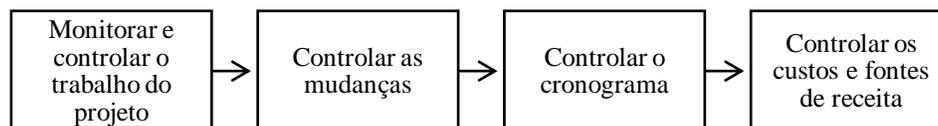
O grupo de processos relativos ao **monitoramento e controle** consiste nos processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, detectar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as alterações correlatas. O principal ganho advindo das atividades desse grupo de processos é que o desempenho do projeto é averiguado e mensurado de forma periódica e uniforme para detectar variações em relação ao planejamento feito. Ressalta-se que as mudanças devem ser aprovadas pela equipe responsável, comunicadas aos interessados e então executadas. Dessa forma, o grupo de processos de monitoramento e controle coordena as fases do projeto para implementar ações corretivas ou preventivas, a fim de que o projeto mantenha a conformidade com o plano de gerenciamento do mesmo.

Durante a execução dos processos desse grupo de monitoramento e controle, passa-se pelo processo de **monitorar e controlar o trabalho do projeto**, quando devem ser elaborados relatórios que forneçam informações sobre o desempenho do projeto com relação a escopo, cronograma, custo, recursos, qualidade e risco, que podem ser usadas como entradas para outros processos. Notada a necessidade de mudanças, realiza-se o **controle integrado de mudanças**, avaliando as solicitações de alteração, aprovando as alterações e gerenciando-as. Essas mudanças devem ser sempre documentadas pelas equipes.

Ademais, ao longo da execução das atividades definidas no planejamento, serão feitas entregas (resultados esperados de cada atividade) que devem ser formalmente aceitas, devendo constar na documentação do projeto.

Outra atividade de grande importância nesse momento é o **controle do cronograma**, em que é feito o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças realizadas na linha de base do cronograma. Juntamente, faz-se necessário o **controle dos custos**, por meio da atualização do orçamento e gerenciamento das mudanças efetuadas. Por fim, é necessário reportar o desempenho, processo em que são coletadas e distribuídas informações sobre a performance, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

**Figura 6** Sequência de atividades de planejamento da execução do PDI.



Fonte: Elaborado pelos autores do FORPDI com base no PMBOK.

Como comentado anteriormente, aqui estão elencados apenas alguns pontos considerados interessantes para auxiliar no momento da implementação do PDI. Outras atividades podem ser realizadas pelas IES de modo a facilitar esse momento, bem como outras estratégias podem ser empregadas. Ao seguir as considerações aqui feitas, é possível realizar a implementação do PDI de maneira efetiva. É preciso bastante atenção e dedicação dos gestores e atores participantes visando esse resultado. A seção seguinte apresenta a proposta de estrutura para a documentação do PDI.

### 3 PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA A DOCUMENTAÇÃO DO PDI

A partir das quatro fases de trabalho abordadas no capítulo anterior, propõe-se uma estrutura para a elaboração do PDI. Para que o documento seja submetido ao MEC, é preciso conter, além de elementos textuais básicos, os elementos que constam dos eixos temáticos colocados pelo Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Por se tratar de uma sugestão, aqui aparecem apenas os elementos mínimos que devem estar presentes no documento final. A IES pode adequar seu modelo, incluindo capítulos e temas que se mostrem relevantes para seu contexto. O Quadro 1 expõe, de forma resumida, os elementos que não podem ser deixados de fora quando da elaboração do PDI. Em seguida são apresentados esses elementos de forma detalhada.

**Quadro 1** Elementos que devem constar no PDI.

<b>Elemento</b>	<b>Itens que devem constar/breve descrição</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Capa</b>	Logotipo e nome da IES, título do documento, período de vigência, cidade/estado.	Parte externa (NBR 10719:2011).
<b>Folha de rosto – anverso</b>	Nome da instituição, título do documento, período de vigência, mês/ano, cidade/estado.	Elemento pré-textual (NBR 10719:2011).

<b>Elemento</b>	<b>Itens que devem constar/breve descrição</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Folha de rosto – verso</b>	Ficha técnica com nomes dos gestores da IES e membros da equipe técnica que elaborou o PDI, dados para catalogação.	Elemento pré-textual (NBR 10719:2011).
<b>Histórico de alterações</b>	Registro das alterações realizadas no documento.	Controle de versões (aspecto técnico).
<b>Lista de abreviaturas e siglas</b>	Elencar todos os termos e abreviações utilizadas ao longo do documento.	Elemento pré-textual (NBR 10719:2011).
<b>Sumário</b>	Sumário contendo os títulos dos capítulos/ seções e as respectivas páginas.	Elemento pré-textual (NBR 10719:2011).
<b>Apresentação</b>	Finalidade do documento, fatores motivadores da elaboração do PDI, alinhamento do PDI com as ações da IES, objetivos do PDI, breve descrição do conteúdo tratado, descrição da abrangência do trabalho e período de vigência.	Elemento textual (NBR 10719:2011). Aspecto técnico (introdução ao tema).
<b>Método</b>	Método utilizado para a elaboração do PDI, ferramentas empregadas, boas práticas.	Aspecto técnico (compreensão dos aspectos metodológicos utilizados).
<b>Documentos de referência</b>	Documentos relevantes utilizados para a elaboração do PDI.	Aspecto técnico (Identificar e reunir os documentos que serão utilizados como referência para a

<b>Elemento</b>	<b>Itens que devem constar/breve descrição</b>	<b>Justificativa</b>
		elaboração do PDI).
<b>Resultados do PDI Anterior</b>	Análise e descrição dos resultados alcançados durante o período de vigência do PDI anterior, identificação de lacunas e metas não cumpridas.	Aspecto técnico (Identificar necessidades não atendidas, pontos de melhoria e análise de lições aprendidas).
<b>Perfil Institucional</b>	Histórico da IES, finalidade, missão, área de atuação acadêmica.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006/ Diretrizes para elaboração do PDI.
<b>PPI</b>	Inserção regional, princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais, organização didático-pedagógica da instituição, políticas de ensino, políticas de extensão, políticas de pesquisa, políticas de gestão, responsabilidade social.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
<b>Cronograma de Implantação</b>	Oferta de cursos.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
<b>Perfil do corpo docente</b>	Composição, plano de carreira, critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição, cronograma e plano de expansão do corpo docente.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
<b>Perfil do corpo técnico administrativo</b>	Composição, plano de carreira, critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição, cronograma e plano de expansão.	Aspecto técnico (averiguar necessidades e pontos de melhoria).
<b>Organização</b>	Estrutura organizacional,	Decreto nº 5.773, de 9 de

<b>Elemento</b>	<b>Itens que devem constar/breve descrição</b>	<b>Justificativa</b>
<b>administrativa da IES</b>	instâncias de decisão, organograma institucional e acadêmico, órgãos colegiados, órgãos de apoio às atividades acadêmicas.	maio de 2006.
<b>Políticas de atendimento aos discentes</b>	Programas de apoio pedagógico e financeiro, estímulos à permanência, organização estudantil, acompanhamento dos egressos.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
<b>Infraestrutura</b>	Infraestrutura física, biblioteca, laboratórios, recursos tecnológicos e audiovisuais, plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais, cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
<b>Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional</b>	Autoavaliação institucional.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006/ Lei nº 10.861/2004.
<b>Aspectos financeiros e orçamentários</b>	Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
<b>Processo de monitoramento, controle e revisão do PDI</b>	Planejamento das atividades de controle que ocorrerão durante a vigência do PDI.	Aspecto técnico (controle do PDI e sua implementação).
<b>Plano para gestão</b>	Identificação dos riscos e	Aspecto técnico (gestão

<b>Elemento</b>	<b>Itens que devem constar/breve descrição</b>	<b>Justificativa</b>
<b>de riscos</b>	proposição de possíveis caminhos alternativos.	de riscos para implementação do PDI).
<b>Conclusão</b>	Explicitar a importância do PDI para o alcance dos objetivos da IES.	Aspecto técnico (fechamento do documento e sensibilização para importância da execução e controle do PDI).  Elemento pós-textual (NBR 10719:2011).
<b>Anexos*</b>	As IES que estão propondo novos cursos deverão inserir o projeto pedagógico do(s) curso(s) solicitado(s) para o primeiro ano de vigência do PDI.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
<b>Apêndices</b>	Textos ou documentos elaborados a fim de complementar a argumentação da IES, sem prejuízo de sua unidade nuclear.	Aspecto técnico (complementação de material/ conteúdo).  Elemento pós-textual (NBR 10719:2011).

Nota: \*Apenas para aquelas IES que estão propondo novos cursos que ainda dependem de autorização.

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI.

A iniciar pelos elementos pré-textuais, na capa do documento devem constar: o nome da instituição; o título do documento (Plano de Desenvolvimento Institucional) e o período de vigência. Na folha de rosto, além

das informações constantes na capa, devem ser incluídos os nomes que compõem a equipe de elaboração do PDI (coordenador, integrantes, colaboradores) e os nomes dos responsáveis pela aprovação do documento. Na página seguinte, devem constar os dados para catalogação e, em outra página, deve ser inserido o sumário do PDI. Uma seção deve ser dedicada aos **Termos e abreviações** que constem no documento.

Após a inserção da lista de termos e abreviações, passa-se à **Apresentação**, em que devem constar os objetivos do PDI, descrição breve do conteúdo tratado no documento, descrição da abrangência do documento e do período de vigência. Além disso, é preciso descrever o período de revisão do PDI. Na **Introdução** os gestores devem tecer considerações sobre a finalidade do documento, descrevendo os fatores motivacionais para a elaboração do PDI e o alinhamento entre o PDI e demais instrumentos de planejamento da IES que possam existir.

Em seguida, deve-se descrever, brevemente, o **Método** utilizado (vide item 3.3 Metodologias e teorias para desenvolvimento do PDI) para a elaboração do PDI, sem deixar de mencionar o uso de ferramentas específicas que subsidiaram seu desenvolvimento. Devem ser citados, também, os **Documentos de referência**, ou seja, aqueles documentos mais relevantes que foram utilizados para a elaboração do PDI, como leis, portarias, resoluções, PDI vigente, regimento interno e instruções normativas, dentre outros que se mostrem úteis.

Também é importante que haja um capítulo dedicado aos **Resultados do PDI anterior**. Com base na análise realizada sobre o PDI anterior, deve-se descrever sucintamente os resultados alcançados, identificando quais metas foram e quais não foram cumpridas, os motivos para não terem sido cumpridas, os fatores que de alguma forma interferiram nesse resultado, bem como uma reflexão sobre a exequibilidade das metas traçadas. Por fim, deve-se explicitar o que seria necessário para tornar a IES capaz de alcançar efetivamente as metas,

buscando evidenciar possíveis falhas e lacunas no processo de implementação do PDI anterior.

Em seguida, passa-se a focar nos eixos temáticos que devem compor o documento final, sendo eles: perfil institucional; plano pedagógico institucional (PPI); organização administrativa da IES; perfil do corpo docente; políticas de atendimento aos discentes; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; infraestrutura; aspectos financeiros e orçamentários; cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos. A seguir, cada um desses eixos temáticos é apresentado com maior detalhamento, chamando atenção para os elementos que devem constar em cada um deles. Cada um desses eixos temáticos deve formar um capítulo no PDI.

Após a introdução, o primeiro capítulo do documento é o **Perfil Institucional**, momento em que a IES deve explorar elementos como: histórico da IES, finalidade, missão, objetivos e metas, bem como área de atuação acadêmica (Quadro 2).

**Quadro 2** Elementos do PDI no eixo temático Perfil Institucional.

<b>Eixo temático</b>	<b>Elemento do PDI</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
<b>Perfil institucional</b>	Breve histórico da IES	Realizar uma análise da trajetória histórica da IES, abrangendo desde a sua criação até os dias atuais.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Finalidade	Descrição da finalidade da IES, que pode ser baseada na legislação pertinente e no estatuto da própria instituição.	Diretrizes para elaboração do PDI.
	Missão	Realizar análise da <b>missão</b> (define o propósito da instituição), <b>visão</b> (onde a instituição quer estar no futuro, o que pretende ser) e <b>valores</b> (conjunto de princípios que guiam a atuação da instituição e a conduta de seus membros).	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.  Conceitos relacionados à gestão estratégica.
	Objetivos e Metas	Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Área (s) de atuação acadêmica	Descrição das modalidades de ensino ofertadas, áreas de conhecimento dos cursos de graduação e pós-graduação, dentre outras informações pertinentes.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Fonte: Elaborado pelos autores do FORPDI com base nas fontes citadas na última coluna à direita.

Após a elaboração do primeiro capítulo do PDI, parte-se para a elaboração do segundo capítulo, dedicado ao **Projeto Pedagógico Institucional (PPI)**. Esse projeto estabelece políticas gerais para o desenvolvimento de ações acadêmicas – políticas de ensino, pesquisa e extensão – bem como a criação de projetos e ações estratégicas, articuladas com as necessidades do contexto em que a IES está inserida (relação com a sociedade e a comunidade). O objetivo é atuar no planejamento de curto e longo prazo. Nesse momento a IES deve se preocupar em analisar os aspectos elencados no Quadro 3.

**Quadro 3** Elementos do PDI no eixo temático Projeto Pedagógico Institucional.

<b>Eixo temático</b>	<b>Elemento do PDI</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
<b>PPI</b>	Inserção regional	Descrever como a IES se insere no contexto cultural, científico, econômico, educacional e social da região em que está localizada; apresentar as possibilidades de formação de redes junto aos diferentes atores presentes nesse contexto, tais como outras IES, administração pública, empresas, comunidade, etc.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.  Presença em diferentes PDIs analisados  (ex. UFSM, IFMS, UFPA).
	Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais	Princípios que norteiam as práticas acadêmicas da IES, visando o desenvolvimento de diferentes níveis de formação dos indivíduos.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Organização didático-pedagógica da instituição	Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
		a. Inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares; b. Oportunidades diferenciadas de integralização curricular; c. Atividades práticas e estágio; d. Desenvolvimento de materiais pedagógicos; e. Incorporação de avanços tecnológicos.	
	Políticas de Ensino	Descrição das políticas de ensino adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados à formação de indivíduos e aos processos de ensino e aprendizagem desenvolvidos nos cursos.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.  PDI's consultados (ex. UFSC).
	Políticas de Extensão	Descrição das políticas de extensão adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados às ações de incentivo ao desenvolvimento de projetos de extensão e de continuidade à função básica das IES como produtoras e socializadoras do conhecimento.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.  PDI's consultados (ex. UFMS).
	Políticas de Pesquisa*	Descrição das políticas de pesquisa adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados ao fomento e acompanhamento das atividades relacionadas, visando o desenvolvimento da ciência, da tecnologia, do conhecimento e	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.  PDI's consultados (ex. UFMS).

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
		da cultura.	
	Políticas de Gestão	Descrição das políticas de gestão adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados à organização institucional e administrativa.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. PDI's consultados (ex. UFSJ).
	Responsabilidade Social da IES	Enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região, destacando ações orientadas para o bem-estar da coletividade, de seu público interno e externo.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. PDI's consultados (ex. UnB).

Nota: \*Para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas.

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base nas fontes citadas na última coluna à direita.

Traçado o Perfil Institucional e preparado o PPI, parte-se para a elaboração do **“Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos”**. Nesse momento as IES deverão apresentar dados sobre o número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Complementarmente, devem informar a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI, conforme detalhamento no Quadro 7 (Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006).

**Quadro 4** Elementos do PDI no eixo temático Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos.

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
<p><b>Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos</b></p>	<p>Oferta de Cursos</p>	<p>As Instituições deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI, conforme detalhamento a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia);</li> <li>▪ Sequenciais (formação específica, complementação de estudos);</li> <li>▪ Programas Especiais de Formação Pedagógica;</li> <li>▪ Pós-Graduação (<i>lato sensu</i>);</li> <li>▪ Pós-Graduação (<i>stricto sensu</i>);</li> <li>▪ Polos de EAD (atender Portaria Normativa nº 2 de 10 de janeiro de 2007);</li> <li>▪ <i>Campi</i> e cursos fora de sede.</li> </ul>	<p>Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base nas fontes citadas na última coluna à direita.

Nesse ponto sugere-se a apresentação dos dados de acordo com o agrupamento traçado pela legislação (graduação, sequenciais, pós-graduação, etc.) e por tipo, explicitando as informações solicitadas, como no exemplo a seguir (Tabela 1):

**Tabela 1** Exemplo de tabela para apresentação de dados sobre os cursos de graduação.

Nome do Curso	Hab.	Mod.	Nº de turmas	Nº de Alunos por turma	Turno de funcionamento	Situação Atual*

Notas: \*Em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação.

**Legenda:**

Hab.: Habilitação

Mod. Modalidade

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006; PDI da UFPA.

A fim de facilitar a visualização das informações, a IES pode elaborar mais de uma tabela de acordo com o *campus* (caso haja mais de um) e com o grau de formação (curso técnico, graduação, pós-graduação, etc.), ou mesmo dividir a sequência do texto com subtítulos para cada um deles (ex. PDI da UnB, IFMS). Em seguida, a IES deve apresentar o cronograma de implantação e desenvolvimento dos cursos que já oferta ou que pretende ofertar, podendo seguir as divisões propostas anteriormente. Além de colocar a situação atual do curso, a IES pode optar por acrescentar uma coluna em que conste o semestre/ano previsto para oferta do curso, já inserindo aí o cronograma de ofertas. Ressalta-se a importância de se adequar as tabelas de acordo com o perfil de curso.

**Tabela 2** Exemplo de tabela para apresentação de dados sobre os cursos que serão expandidos ou abertos no futuro.

Nome do curso	Hab.	Mod.	Turno(s) Funcionamento	Nº de vagas autorizadas	Nº de vagas a solicitar	Ano previsto para solicitação

**Legenda:**

Hab.: Habilitação

Mod. Modalidade

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006; PDI da UFPA.

Nesse momento parte-se para a análise do “**Perfil do corpo docente**” da IES. Os gestores devem se preocupar em apresentar o perfil atual do corpo docente e traçar o perfil desejado no futuro, com base em ações que irão propiciá-lo. Nesse capítulo é preciso apresentar os seguintes elementos (Quadro 11).

**Quadro 5** Elementos do PDI no eixo temático Perfil do corpo docente.

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
<b>Perfil do corpo docente</b>	Composição	Descrição da titulação, regime de trabalho, experiência acadêmica no magistério superior e experiência profissional não acadêmica.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Plano de carreira	Apresentar o plano de carreira de magistério*, bem como as políticas de	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

<b>Eixo temático</b>	<b>Elemento do PDI</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
		capacitação de docentes.	Lei nº 12.772, de 28 de Dezembro de 2012.
	Critérios de seleção e contratação	Apresentar os critérios de seleção e contratação de professores utilizados pela IES.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Lei nº 12.772, de 28 de Dezembro de 2012.
	Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro	Descrição dos procedimentos adotados pela IES, visando recomposição e substituição de professores do quadro.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Cronograma e plano de expansão do corpo docente	Deverão ser apresentados requisitos de titulação e regime de trabalho, detalhando perfil do quadro existente e pretendido para o período de vigência do PDI.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Sugere-se a elaboração de tabelas que comportem as informações solicitadas pela legislação, como as apresentadas a seguir (Tabela 3, Tabela 4 e Tabela 5).

**Tabela 3** Evolução no Quadro Permanente de Docentes por Classe/ano.

Ano	Auxiliar	Assistente	Adjunto	Associado	Titular	Total

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

**Tabela 4** Evolução no Quadro Permanente de Docentes por Titulação.

Ano	Grad.	Esp.	Mestrado	Doutorado	Pós-doutorado	Total

**Legenda:**

Grad: Graduação

Esp: Especialização

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

**Tabela 5** Evolução no quadro permanente de docentes por regime de trabalho.

Ano	Dedicação exclusiva	40h	20h	Total

Fonte: Elaborado pelos autores do FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Após a elaboração da parte dedicada ao perfil dos docentes, passa-se à análise e produção do capítulo concernente ao “**Perfil do Corpo Técnico Administrativo**”, em que devem constar informações similares às apresentadas para o corpo docente, com as devidas adaptações.

Em seguida, deve-se elaborar um capítulo que trate sobre a “**Organização administrativa da IES**”. Os elementos que devem ser considerados estão elencados no Quadro 6.

**Quadro 6** Elementos do PDI no eixo temático Organização Administrativa da IES.

<b>Eixo temático</b>	<b>Elemento do PDI</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
<b>Organização administrativa da IES</b>	Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico	Descrever a estrutura organizacional da IES, evidenciando os cargos e responsabilidades, bem como as competências atribuídas a cada instância. Apresentar o organograma.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Órgãos Colegiados	Descrever as competências e composição de cada órgão colegiado.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Órgãos de apoio às atividades acadêmicas	Descrever as competências e composição de cada órgão de apoio.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Fonte: Elaborado pelos autores do FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Sugere-se que seja elaborado um texto corrido, descrevendo as características de cada um dos elementos que devem estar presentes nessa seção. Pode-se utilizar como referência o regimento interno da IES, de modo que as informações estejam alinhadas e não haja grande dispêndio de tempo com esse tópico.

Nesse ponto, diversas IES (ex. UNIR, UFSM, UFSJ) apresentam em seus PDIs o perfil do corpo técnico administrativo evidenciando aspectos como composição do quadro, escolaridade, plano de carreira, regime de trabalho, critérios de seleção e contratação, critérios para substituição, programas de capacitação e qualificação, dentre outros pontos que se julgarem pertinentes. Pode-se tomar como base os dados solicitados sobre o perfil do corpo docente, como fez a UFSJ em seu PDI 2014 – 2018, utilizando-se dos pontos que são pertinentes a esse perfil profissional.

Passa-se, então, à elaboração do capítulo dedicado às “**Políticas de Atendimento aos Discentes**”. O Quadro 7 apresenta todos os elementos que devem estar presentes nesse item do PDI.

**Quadro 7** Elementos do PDI no eixo temático Políticas de Atendimento aos Discentes.

<b>Eixo temático</b>	<b>Elemento do PDI</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
<b>Políticas de atendimento aos discentes</b>	Programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas)	Descrição de todos os programas de apoio pedagógico e financeiro voltados para o atendimento aos estudantes, evidenciando dados quantitativos.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Estímulos à permanência	Descrição dos programas de nivelamento e de atendimento psicopedagógico, critérios de participação e análise quantitativa.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Organização estudantil	Descrição dos espaços para participação e convivência estudantil, bem como dos órgãos de representatividade discente.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

<b>Eixo temático</b>	<b>Elemento do PDI</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
	Acompanhamento dos egressos	Descrição de programas, mecanismos e/ou sistemas utilizados pela IES para estabelecer relação com os egressos.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

As políticas de atendimento aos discentes podem ser descritas individualmente em texto corrido. Sugere-se a elaboração de quadros que possam evidenciar a quantidade de alunos contemplados com cada um dos programas implementados pela IES.

Concluído o capítulo dedicado às políticas de atendimento aos discentes, parte-se para a análise da “**Infraestrutura**” da IES. É preciso considerar todos os elementos listados no Quadro 8.

**Quadro 8** Elementos do PDI no eixo temático Infraestrutura.

<b>Eixo temático</b>	<b>Elemento do PDI</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
<b>Infraestrutura</b>	Infraestrutura física	Detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Biblioteca	· Quantificar acervo por área de conhecimento (livros e periódicos, assinatura de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários, enciclopédias, vídeos, DVD, CD Rom's e assinaturas	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
		eletrônicas); · Espaço físico para estudos; · Horário de funcionamento; · Pessoal técnico-administrativo; · Serviços oferecidos; · Formas de atualização e cronograma de expansão do acervo.	
	Laboratórios	· Instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, indicando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; · Recursos de informática disponíveis; · Relação equipamento/aluno; · Descrição de inovações tecnológicas significativas.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Recursos tecnológicos e de áudio visual	Descrição dos recursos tecnológicos presentes na IES (por exemplo: microfones, mesas de som, quadros interativos, retroprojetores, etc.).	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades	Ações planejadas para promover acessibilidade aos portadores de necessidades especiais.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.  Decreto nº

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
	especiais		5.296/04 e Decreto nº 5.773/06.
	Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.	Apresentar o cronograma de implementação das ações voltadas para a infraestrutura.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Considerados os tópicos relacionados à Infraestrutura, passa-se à “**Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional**”. Nesse ponto do PDI a IES deve elaborar um texto descrevendo os procedimentos utilizados para a realização da autoavaliação institucional. A autoavaliação deve ser um processo voltado para a reflexão permanente, por parte da IES, sobre as ações realizadas nas diferentes dimensões em que atua. Para tanto, é preciso alcançar todos os diferentes segmentos da comunidade acadêmica e contar com a participação de representantes da sociedade civil. Essa avaliação pode ser realizada em momento conjunto ao levantamento das necessidades da comunidade interna e externa à IES, relatado na seção dedicada ao **Perfil Institucional**.

A viabilização da autoavaliação se dá por meio da coleta de dados, processamento e análise, divulgação dos resultados encontrados e uso desses resultados como insumo para a elaboração de estratégias e ações de melhoria das diversas atividades da IES. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) [2],

Cada instituição realizará uma autoavaliação, que será o primeiro instrumento a ser incorporado ao conjunto de instrumentos constitutivos do processo global de regulação e avaliação. A autoavaliação articula um autoestudo segundo o roteiro geral proposto em nível nacional, acrescido de indicadores específicos, projeto pedagógico, institucional, cadastro e censo.

O relatório da autoavaliação deve conter todas as informações e demais elementos avaliativos constantes do roteiro comum de base nacional, análises qualitativas e ações de caráter administrativo, político, pedagógico e técnico-científico que a IES pretende empreender em decorrência do processo de autoavaliação, identificação dos meios e recursos necessários para a realização de melhorias, assim como uma avaliação dos acertos e equívocos do próprio processo de avaliação.

A autoavaliação deve ser coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES e pelo roteiro da autoavaliação institucional proposto pela CONAES – Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065. Segundo este documento, o relatório deverá conter cinco partes: introdução, metodologia, desenvolvimento, análise dos dados e das informações e ações previstas com base nessa análise, abrangendo diferentes dimensões, conforme os diferentes eixos temáticos do PDI:

- Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional – Dimensão 8 do PDI: Planejamento e Avaliação;
- Eixo 2: Desenvolvimento Institucional – Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional; Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição;
- Eixo 3: Políticas Acadêmicas – Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão; Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade; Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes;

- Eixo 4: Políticas de Gestão – Dimensão 5: Políticas de Pessoal; Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição; Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira;
- Eixo 5: Infraestrutura Física – Dimensão 7: Infraestrutura Física.

Dessa forma, a IES deve basear sua autoavaliação nos parâmetros utilizados para a elaboração do relatório que deve ser entregue por meio do Sistema e-MEC.

**Quadro 9** Elementos do PDI no eixo temático Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional.

<b>Eixo temático</b>	<b>Elemento do PDI</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
<b>Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional</b>	Autoavaliação institucional	Descrever os procedimentos utilizados para a realização da autoavaliação da IES.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.  Lei nº 10.861/2004.  Nota Técnica INEP/DAES/CONAES N° 065 – 2014.

Fonte: Elaborado pelos autores do FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

São várias as ferramentas que podem ser utilizadas para a elaboração da autoavaliação institucional. Entre os diferentes mecanismos para realizar tal ação, se encontram: seminários, painéis de discussão, sessões plenárias, reuniões técnicas, debates, palestras, entrevistas, preenchimento de questionários avaliativos presencialmente ou *online*, grupos focais, fórum de discussão *online*,

sistematização de demandas, ideias e sugestões, entre outros que viabilizem a troca de informações entre a comunidade acadêmica e os participantes da elaboração da avaliação interna.

É importante que a IES, após a realização da autoavaliação, efetue uma análise crítica acerca das ferramentas utilizadas, das dificuldades encontradas na operacionalização do método escolhido e dos pontos fortes que foram percebidos nesse processo. Essa análise permitirá que os gestores da IES planejem ações futuras com maior propriedade, escolhendo os caminhos que se mostraram mais eficientes.

O último eixo temático, e último item obrigatório para todas as IES, tratam da “**Gestão financeira e orçamentária**”. Nesse ponto é preciso demonstrar a sustentabilidade financeira da instituição, incluindo os programas de expansão que foram abordados nos eixos temáticos anteriores. Ou seja, é preciso explicitar a vinculação das receitas às ações propostas ao longo do PDI, demonstrando a solidez e a factibilidade do planejamento proposto. Ademais, faz-se necessário apresentar ações relacionadas à melhoria da gestão financeira da IES. O Quadro 16 detalha os elementos que devem constar nesse capítulo. Sugere-se a elaboração de um texto corrido, incluindo as estratégias de gestão que serão adotadas pela IES, que seja apoiado com quadros e tabelas que demonstrem os elementos solicitados.

**Quadro 10** Elementos do PDI no eixo temático Gestão financeira e orçamentária.

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
Gestão financeira e orçamentária	Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégia de gestão econômico-financeira;</li> <li>▪ Planos de investimentos;</li> <li>▪ Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).</li> </ul>	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Fonte: Elaborado pelos autores do FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Pode-se criar tabelas para cada um dos itens constantes na coluna “descrição”, de modo a tornar a visualização dos aspectos financeiros e orçamentários mais fácil. Sugere-se, após as considerações feitas em texto corrido, iniciar com a apresentação de uma tabela em que conste a previsão orçamentária para os próximos 5 anos, seguida de uma outra tabela em que sejam incluídas as principais fontes de custos da IES, projetando as despesas que estarão presentes no período em análise. Complementarmente, é interessante apresentar os gastos/despesas que serão incorridos com os projetos e ações estabelecidas nos demais eixos temáticos do PDI, juntamente com a origem das receitas, já que para sua operacionalização será preciso dispor de recursos financeiros. É preciso, portanto, consolidar os valores necessários para as ações traçadas.

Após finalizar os capítulos relacionados aos eixos temáticos, é necessário elaborar um capítulo específico voltado para o “**Processo de monitoramento, controle e revisão do PDI**”. Nesse capítulo devem constar informações sobre a periodicidade das revisões que ocorrerão durante o período de vigência do PDI, estipulando os responsáveis por essas ações e os motivos que podem causar atualizações no documento. Isso porque é indispensável, para o bom andamento

da implementação das estratégias traçadas, que haja um processo estruturado de controle. Esse processo se caracteriza por ser cíclico e repetitivo, como visto anteriormente, devendo ser realizado mais de uma vez ao longo do período de vigência do PDI. Sugere-se a adoção do software FORPDI, que é uma plataforma aberta para gestão e acompanhamento do PDI para as IFES.

Antes de adentrar o capítulo dedicado à conclusão, faz-se necessário elaborar um “**plano para gestão de riscos**”, em que devem constar os riscos identificados, a probabilidade de ocorrência desses riscos, o impacto que eles podem gerar na implementação do PDI e as possíveis respostas no caso de ocorrência, bem como as pessoas que devem cuidar deles. Esse plano servirá para auxiliar na melhor implantação do PDI, já que auxiliará os gestores na tomada de decisão no caso de eventos não previstos. Sugere-se a elaboração de uma tabela que sumarie todos esses pontos.

Um capítulo de **Conclusão** deve ser elaborado, explicitando a importância do PDI para o alcance dos objetivos da IES. É preciso, também, descrever o mérito de se executar o PDI conforme o planejado, sensibilizando os interessados acerca da relevância do seu controle contínuo para o efetivo alcance das metas e objetivos traçados.

Os “**Anexos**” deverão constar para aquelas IES que estão propondo novos cursos que ainda dependem de autorização, conforme Quadro 11.

**Quadro 11** Elementos do PDI no item Anexos.

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
<b>Anexos</b>	Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI	Os projetos dos cursos aqui elencados, para os quais está sendo solicitada autorização de funcionamento, embora integrando o PDI, deverão constituir arquivos específicos anexados em local apropriado, nas Pastas Eletrônicas da Instituição, no sistema SAPIEnS/MEC.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

Complementarmente, caso se faça necessário, a IES pode acrescentar o (s) “**Apêndice (s)**”, elemento pós-textual destinado à inserção de textos ou documentos voltados para a complementação da argumentação apresentada ao longo do PDI.

Finalizados todos os tópicos dos diferentes eixos temáticos, a IES deve submeter o documento ao E-MEC. Segundo o INEP (2016), “o arquivo deve ser em formato PDF, limitado a 5mb, e o seu nome não pode ser muito extenso, orientando-se nomeá-lo com no máximo 15 caracteres”. Deve-se observar a padronização da formatação do documento, inserindo o sumário e outros elementos que se julguem pertinentes à melhor organização do texto.

No capítulo 3 é apresentado um modelo de referência para a elaboração do PDI pelas IFES.

#### **4 PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA A DOCUMENTAÇÃO DO PDI**

[CAPA]

<Logotipo da IFES>

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

<Período de vigência do PDI>

<Cidade/Estado>

[FOLHA DE ROSTO - ANVERSO]

<Nome da instituição>

**Plano de Desenvolvimento Institucional**

<Período de vigência>

<Mês/Ano>

<Cidade/Estado>

## [FOLHA DE ROSTO - VERSO]

<Ficha técnica informando os nomes dos gestores da IES, membros da equipe técnica, colaboradores, coordenação geral, dentre outros que sejam pertinentes.

O título e a qualificação ou a função podem ser incluídos (opcional)>

<Dados internacionais de catalogação-na-publicação, deve conter os dados de catalogação-na-publicação, conforme o Código de Catalogação Anglo-Americano vigente>

## [Histórico de alterações]

&lt;Registrar o controle de alterações (versões) do documento&gt;

Data	Versão	Descrição	Autor

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<Listar todas as abreviaturas e siglas utilizadas ao longo do PDI>

## **SUMÁRIO**

<Inserir o sumário do documento>

## **1 APRESENTAÇÃO**

<Deve conter aspectos como: finalidade do documento, fatores motivadores da elaboração do PDI, alinhamento do PDI com as ações da IES, texto descrevendo os objetivos do PDI, breve descrição do conteúdo tratado, descrição da abrangência do trabalho e período de vigência.>

## **2 MÉTODO**

<Descrição do método utilizado para a elaboração do PDI, ferramentas empregadas, boas práticas.>

## **3 DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

<Listar os documentos mais relevantes utilizados para a elaboração do PDI, como leis, diretrizes, decretos, instruções normativas, etc.>

## **4 RESULTADOS DO PDI ANTERIOR**

<Descrição dos resultados alcançados durante o período de vigência do PDI anterior; identificar lacunas e metas não cumpridas.>

## **5 PERFIL INSTITUCIONAL**

### **5.1 Histórico da IES**

<Realizar uma análise da trajetória histórica da IES, abarcando desde a sua criação até os dias atuais. No caso de possuir mais de um campus, apresentar o perfil histórico dos outros também.>

## 5.2 Finalidade

< Descrição da finalidade da IES, que pode ser baseada na legislação pertinente e no estatuto da própria instituição.>

## 5.3 Missão

< Realizar análise da **missão** (define o propósito da instituição), **visão** (onde a instituição quer estar no futuro, o que pretende ser) e **valores** (conjunto de princípios que guiam a atuação da instituição e a conduta de seus membros).>

## 5.4 Área(s) de atuação acadêmica

<Descrição das modalidades de ensino ofertadas, áreas de conhecimento dos cursos de graduação e pós-graduação, dentre outras informações pertinentes.>

# 6 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI)

## 6.1 Inserção regional

<Descrever como a IES se insere no contexto cultural, científico, econômico, educacional e social da região em que está localizada; apresentar as possibilidades de formação de redes junto aos diferentes atores presentes nesse contexto, tais como outras IES, administração pública, empresas, comunidade, etc.>

## **6.2 Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais**

<Descrever os princípios que norteiam as práticas acadêmicas da IES, visando o desenvolvimento de diferentes níveis de formação dos indivíduos.>

## **6.3 Organização didático-pedagógica da instituição**

<Apresentar o plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:

- Inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares;
- Oportunidades diferenciadas de integralização curricular;
- Atividades práticas e estágio;
- Desenvolvimento de materiais pedagógicos;
- Incorporação de avanços tecnológicos. >

## **6.4 Políticas de Ensino**

<Descrição das políticas de ensino adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados à formação de indivíduos e aos processos de ensino e aprendizagem desenvolvidos nos cursos.>

## **6.5 Políticas de Extensão**

<Descrição das políticas de extensão adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados às ações de incentivo ao desenvolvimento de projetos de extensão e de continuidade à função básica das IES como produtoras e socializadoras do conhecimento. >

### **6.6 Políticas de Pesquisa** (Para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas)

<Descrição das políticas de pesquisa adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados ao fomento e acompanhamento das atividades relacionadas, visando o desenvolvimento da ciência, da tecnologia, do conhecimento e da cultura.>

### **6.7 Políticas de Gestão**

<Descrição das políticas de gestão adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados à organização institucional e administrativa.>

### **6.8 Responsabilidade Social da IES**

<Enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região, destacando ações orientadas para o bem-estar da coletividade, de seu público interno e externo.>

## **7 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS**

### **7.1 Descrição da situação atual**

#### **➤ Número de vagas**

Dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em

fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir:

- Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia);
- Sequenciais (formação específica, complementação de estudos);
- Programas Especiais de Formação Pedagógica;
- Pós-Graduação (lato sensu);
- Pós-Graduação (stricto sensu);
- Polos de EAD (atender Portaria Normativa nº 2 de 10 de janeiro de 2007);
- Campi e cursos fora de sede.

Sugere-se a elaboração de tabelas como as apresentadas a seguir:

**Tabela XX** Exemplo de tabela para apresentação de dados sobre os cursos de graduação.

Nome do Curso	Hab.	Mod.	Nº de turmas	Nº de Alunos por turma	Turno(s) de funcionamento	Situação Atual*

**Legenda:**

Hab.: Habilitação

Mod. Modalidade

**Notas:** \*Em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação.

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI.

**Tabela XX** Exemplo de tabela para apresentação de dados sobre os cursos que serão expandidos ou abertos no futuro.

Nome do curso	Hab.	Mod.	Turno(s) de Func.	Nº de vagas autorizadas	Nº de vagas a solicitar	Ano previsto para solicitação

**Legenda:**

Hab.: Habilitação

Mod. Modalidade

Turno(s) de Func: Turno(s)\0 de Funcionamento

Fonte: Elaborado pelos autores do FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006; PDI da UFPA.

## 7.2 Objetivos, indicadores e metas

Eixo estratégico	Objetivos	Perspectiva do BSC	Orçamento				Indicadores			Metas											
			Planej. Capital	Planej. Custeio	Realiz. Capital	Realiz. Custeio	Nome	Cálculo	Órgão Resp.	mês/ano											
										Esp.	Mín.	Máx.	Realiz.								
Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos																					
														mês/ano							
														Ações							
														Descrição	Resp.	Início	Fim				

### Legenda:

Planej.: Planejado

Realiz.: Realizado

Esp.: Esperado

Mín.: Mínimo

Máx.: Máximo

Nota: Essa tabela deve ser ampliada de acordo com o número de objetivos e metas para cada objetivo e pode ser acrescida em qualquer eixo temático que se mostre pertinente.

**Fonte:** Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI

## 8 PERFIL DO CORPO DOCENTE

### 8.1 Composição

<Descrição da titulação, regime de trabalho, experiência acadêmica no magistério superior e experiência profissional não acadêmica. Sugere-se a elaboração das seguintes tabelas para esse propósito:

**Tabela XX** Evolução no Quadro Permanente de Docentes por Classe/ano.

Ano	Auxiliar	Assistente	Adjunto	Associado	Titular	Total

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

**Tabela XX** Evolução no Quadro Permanente de Docentes por Titulação.

Ano	Grad.	Espec.	Mestrado	Doutorado	Pós-doutorado	Total

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

**Tabela XX** Evolução no quadro permanente de docentes por regime de trabalho.

Ano	Dedicação exclusiva	40h	20h	Total

Fonte: Elaborado pelos autores do FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.

## 8.2 Plano de carreira

<Apresentar o plano de carreira de magistério, bem como as políticas de capacitação de docentes.>

## 8.3 Critérios de seleção e contratação

<Apresentar os critérios de seleção e contratação de professores utilizados pela IES.>

## 8.4 Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro

<Descrição dos procedimentos adotados pela IES, visando recomposição e substituição de professores do quadro.>

### 8.5 Objetivos, indicadores e metas

Eixo estratégico	Objetivos	Persp. do BSC	Orçamento				Indicadores			Metas				
			Planej. Capital	Planej. Custeio	Realiz. Capital	Realiz. Custeio	Nome	Cálculo	Órgão Responsável	mês/ano				
										Esp.	Mín.	Máx.	Realiz.	
Perfil do Corpo Docente.														
										mês/ano				
							Ações							
							Descrição	Responsável	Início	Fim				

**Legenda:**

Planej.: Planejado

Realiz.: Realizado

Esp.: Esperado

Mín.: Mínimo

Máx.: Máximo

Nota: Essa tabela deve ser ampliada de acordo com o número de objetivos e metas para cada objetivo e pode ser acrescida em qualquer eixo temático que se mostre pertinente.

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI

## **8.6 Cronograma e plano de expansão do corpo docente**

<Deverão ser apresentados requisitos de titulação e regime de trabalho, detalhando o perfil do quadro pretendido para o período de vigência do PDI.>

## **9 PERFIL DO CORPO TÉCNICO ADMINISTRATIVO**

### **9.1 Composição**

<Descrição da titulação, regime de trabalho, experiência acadêmica e profissional.>

### **9.2 Plano de carreira**

<Apresentar o plano de carreira, bem como as políticas de capacitação de técnicos administrativos.>

### **9.3 Critérios de seleção e contratação**

<Apresentar os critérios de seleção e contratação de técnicos administrativos utilizados pela IES.>

### **9.4 Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro**

<Descrição dos procedimentos adotados pela IES, visando recomposição e substituição de técnicos administrativos do quadro.>

### 9.5 Objetivos, indicadores e metas

Eixo estratégico	Objetivos	Perspectiva do BSC	Orçamento				Indicadores			Metas											
			Planej. Capital	Planej. Custeio	Realiz. Capital	Realiz. Custeio	Nome	Cálculo	Órgão Responsável	mês/ano											
										Esp.	Mín.	Máx.	Realiz.								
Perfil do Corpo Técnico Administ.																					
														mês/ano							
														Ações							
														Descrição	Responsável	Início	Fim				

**Legenda:**

Planej.: Planejado

Realiz.: Realizado

Esp.: Esperado

Mín.: Mínimo

Máx.: Máximo

Nota: Essa tabela deve ser ampliada de acordo com o número de objetivos e metas para cada objetivo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI

## **9.6 Cronograma e plano de expansão do corpo técnico-administrativo**

<Deverão ser apresentados requisitos de titulação e regime de trabalho, detalhando o perfil do quadro existente e do pretendido para o período de vigência do PDI.>

## **10 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA IES**

### **10.1 Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico (organograma)**

Descrever a estrutura organizacional da IES, evidenciando os cargos e responsabilidades, bem como as competências atribuídas a cada instância.

### **10.2 Órgãos Colegiados**

<Descrever as competências e a composição de cada órgão colegiado.>

### **10.3 Órgãos de apoio às atividades acadêmicas**

<Descrever as competências e a composição de cada órgão de apoio.>

## **11 POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES**

### **11.1 Programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas)**

<Descrição de todos os programas de apoio pedagógico e financeiro voltados para o atendimento aos estudantes, evidenciando dados quantitativos.>

### **11.2 Estímulos à permanência**

<Descrição dos programas de nivelamento e de atendimento psicopedagógico, critérios de participação e análise quantitativa.>

### **11.3 Organização estudantil**

<Descrição dos espaços para participação e convivência estudantil, bem como dos órgãos de representatividade discente.>

### **11.4 Acompanhamento dos egressos**

<Descrição de programas, mecanismos e/ou sistemas utilizados pela IES para estabelecer relação com os egressos.>

### 11.5 Objetivos, indicadores e metas

Eixo estratégico	Obj.	Perspectiva do BSC	Orçamento				Indicadores			Metas				
										mês/ano				
			Planej. Capital	Planej. Custeio	Realiz. Capital	Realiz. Custeio	Nome	Cálculo	Órgão Responsável	Esp.	Mín.	Máx.	Realiz.	
Política de Atendimento aos Discentes														
										mês/ano				
							Ações							
							Descrição	Responsável	Início	Fim				

**Legenda:**

Planej.: Planejado

Realiz.: Realizado

Esp.: Esperado

Mín.: Mínimo

Máx.: Máximo

Nota: Essa tabela deve ser ampliada de acordo com o número de objetivos e metas para cada objetivo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI

## **12 INFRAESTRUTURA**

### **12.1 Infraestrutura física**

<Detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros.>

### **12.2 Biblioteca**

<Quantificar:

- acervo por área de conhecimento (livros e periódicos, assinatura de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários, enciclopédias, vídeos, DVD, CD Rom's e assinaturas eletrônicas);
- Espaço físico para estudos;
- Horário de funcionamento;
- Pessoal técnico-administrativo;
- Serviços oferecidos;
- Formas de atualização e cronograma de expansão do acervo.>

### **12.3 Laboratórios**

<Descrever:

- Instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, indicando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos;
- Recursos de informática disponíveis;
- Relação equipamento/aluno;
- Descrição de inovações tecnológicas significativas.>

**12.4 Recursos tecnológicos e de audiovisual**

<Descrever os recursos presentes na IES, e o planejamento de melhorias nessa área.>

**12.5 Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais**

<Ações planejadas para promover acessibilidade aos portadores de necessidades especiais.>

## 12.6 Objetivos, indicadores e metas

Eixo estratégico	Obj.	Perspectiva do BSC	Orçamento				Indicadores			Metas				
			Planej. Capital	Planej. Custei	Realiz. Capital	Realiz. Custeio	Nome	Cálculo	Órgão Responsável	mês/ano				
										Esp.	Mín.	Máx.	Realiz.	
Infraestrutura														
										mês/ano				
							Ações							
							Descrição	Responsável	Início	Fim				

### Legenda:

Planej.: Planejado

Realiz.: Realizado

Esp.: Esperado

Mín.: Mínimo

Máx.: Máximo

Nota: Essa tabela deve ser ampliada de acordo com o número de objetivos e metas para cada objetivo.

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI

### **12.7 Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI**

<Apresentar o cronograma de implementação das ações voltadas para a infraestrutura.>

## **13 AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

<Descrever os procedimentos utilizados para a realização da autoavaliação da IES.>

## **14 GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA**

Nesse tópico os gestores devem apresentar ações relacionadas à melhoria da gestão financeira da IES, bem como demonstrar a sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI:

- Estratégia de gestão econômico-financeira;
- Planos de investimentos;
- Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).

É preciso explicitar a vinculação das receitas às ações propostas ao longo do PDI, demonstrando a solidez e a factibilidade do planejamento proposto. >

## **15 PROCESSO DE MONITORAMENTO, CONTROLE E REVISÃO DO PDI**

<Apresentar o planejamento das atividades de controle que ocorrerão durante a vigência do PDI. Sugere-se que a avaliação do desempenho do PDI

seja feita anualmente, de modo a favorecer a correção de desvios que possam ocorrer durante sua implementação. Nesses momentos de avaliação é preciso realizar um levantamento concernente a cada um dos objetivos e metas estipulados.

Aqui é interessante voltar à tabela que resume as estratégias (de eixos temáticos, objetivos e metas), avaliando cada um dos tópicos ali presentes, e quantificando-os conforme os indicadores estabelecidos. A comparação entre o que foi executado (real) e o planejado servirá de base para ações corretivas que se mostrarem necessárias.>

## **16 PLANO PARA GESTÃO DE RISCOS**

<Deve abranger os riscos identificados pelos gestores, a probabilidade de ocorrência desses riscos, o impacto que eles podem gerar na implementação do PDI, as possíveis respostas no caso de sua ocorrência e os responsáveis por cada um dos riscos listados.>

## **17 CONCLUSÃO**

<Explicitar a importância do PDI para o alcance dos objetivos da IES, sensibilizando a comunidade da IES sobre a necessidade de estarem todos alinhados na busca por melhores resultados no desempenho.>

## **18 ANEXOS**

<As IES que estão propondo novos cursos devem inserir o projeto pedagógico do(s) curso(s) solicitado(s) para o primeiro ano de vigência do PDI.>

## 19 APÊNDICES

**Apêndice 1** Quadro estratégico sintético do PDI

Eixo estratégico	Obj.	Persp. BSC	ORÇAMENTO				Indicadores			Metas				
			Planej. Capital	Planej. Custeio	Realiz. Capital	Realiz. Custeio	Nome	Cálculo	Órgão Responsável	mês/ano				
										Esp.	Min.	Máx.	Realiz.	
Políticas de atendimento aos discentes														
										mês/ano				
							Ações							
							Desc.	Resp.	Início	Fim				
Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos														

<b>Perfil do Corpo Docente</b>														
<b>Perfil do Corpo Técnico Administrativo</b>														
<b>Infraestrutura</b>														
<b>Novo eixo estratégico</b>														

**Legenda:**

Obj.: Objetivo

Persp.: Perspectiva

Resp.: Responsável

Desc.: Descrição

Planej.: Planejado

Realiz.: Realizado

Esp.: Esperado

Mín.: Mínimo

Máx.: Máximo

Nota: Para cada objetivo traçado, devem ser elaborados indicadores e ações. Portanto, é preciso replicar as informações que só foram inseridas uma vez nessa tabela base. A essa tabela pode ser acrescido qualquer eixo temático que se mostre pertinente à colocação de objetivos.

Fonte: Elaborado pelos autores do Projeto FORPDI com base no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, e na ferramenta BSC.

## 19 REFERÊNCIAS

1. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinaes**: instrumentos. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes-instrumentos>>. Acesso em: 22 nov. 2016.
2. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE INC. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia Pmbok®)**. 2013. Disponível em: <<http://doi.org/19073-3299>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

### MEMBROS DO PROJETO FORPDI

#### **Coordenação geral do FORPLAD**

Prof. Tomás Dias Sant'Ana

Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL

#### **Comissão de Planejamento do FORPLAD**

Prof. Luiz Osorio Rocha dos Santos (coordenador)

Universidade Federal de Pelotas – UFPel

Profa. Mariomar de Sales Lima (vice-coordenadora)

Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Profa. Elisabeth Aparecida Furtado de Mendonça (secretária)

Universidade Federal de Mato Grosso – UFTM

Prof. Sebastião Tavares de Rezende (membro)

Universidade Federal de Viçosa - UFV

Prof. Anilton Salles Garcia (membro)

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Prof. Caetano Carlos Bonchristiani (membro)

Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA

Prof. Allan Jasper Rocha Mendes (membro)

Universidade Federal do Amapá – UNIFAP

Profa. Mariomar de Sales Lima (membro)

Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Prof. João Emanuel Evangelista de Oliveira (membro)

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Prof. Poty Rodrigues de Lucena (membro)

Universidade Federal do Oeste da Bahia – UFOB

Prof. Geci José Pereira da Silva (membro)

Universidade Federal de Goiás – UFG

Profa. Elisabeth Aparecida Furtado de Mendonça (membro)

Universidade Federal de Mato Grosso – UFTM

Prof. Pedro Cruz (membro representante CGPI)

Universidade Federal de Goiás – UFG

Prof. Gabriel Pereira da Silva (membro representante CGTIC)

Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

#### **GRUPO DE TRABALHO FORPDI**

Caetano Carlos Bonchristiani (coordenador)

Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA

Prof. Sebastião Tavares de Rezende

Universidade Federal de Viçosa - UFV

Frank Leonardo Casado

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Prof. Eduardo Nunes Guimarães

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Profa. Ethel Leonor Noia Maciel

Universidade Federal de Espírito Santo - UFES

Profa. Marize Terezinha Lopes Pereira Peres

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

Paulo Roberto Ienzura Adriano

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

Prof. João Emanuel Evangelista de Oliveira

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Profa. Marli Terezinha Vieira

Universidade Federal do Tocantins - UFT

Prof. José Francisco Ribeiro

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Geovane Santana dos Santos

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

Profa. Mariomar de Sales Lima

Universidade Federal do Amazonas - UFAM

Prof. Anilton Salles Garcia

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

**EQUIPE DE EXECUÇÃO**

Prof. Tomás Dias Sant'Ana (Coordenação)

Prof. Paulo Henrique de Souza Bermejo (Coordenação)

Alisson José Oliveira de Faria

Bruno Dias Soares

Diogo Guilherme Pereira

Eduardo Gomes Salgado

Everton Leonardo de Almeida

Fábio Henrique dos Anjos

Guilherme Henrique Alves Borges

Gustavo Lopes Dominguet

João Mateus Arcolini Emílio

Lucas Cezar Mendonça

Nathália de Melo Santos

Pedro de Almeida Mutter

Rodrigo de Freitas Santos

Romário da Silva Borges

## ANEXO A

### LEGISLAÇÃO DO PDI

**Tabela 6** Síntese da Legislação

Legislação	Objeto	Referência	Conteúdo
Lei Nº 9.394/1996 de 20/12/1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)	Art. 46º	Autorização e reconhecimento de curso, assim como o credenciamento de IES (MEC)
Decreto Nº 2.494/1998 de 10/02/1998	Trata da Regulamentação do Ensino a Distância e Profissional	Art. 2º	Trata do Credenciamento, da autorização e reconhecimento dos cursos a distância. Regulamenta o Art. 80 da LDB. (REVOGADO)
Resolução CES N.º 2, de 07/04/1998, corroborada pelo PARECER CNE/CES N.º: 107/2010	Resolução da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação	Todo o Texto	Estabelece indicadores para comprovar a produção intelectual institucionalizada, para fins de credenciamento, nos termos do Art. 46 do Art. 52, inciso I, da Lei 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996.
Decreto 3.860 de 9 de julho de 2001 da Presidência da República	Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências	Todo o texto deve ser observado com ênfase no Art. 17.	Inciso II - II – avaliação institucional do desempenho individual das instituições de ensino superior, considerando, pelo menos, os seguintes itens: b) plano de desenvolvimento institucional; (REVOGADO)

Portaria MEC N° 1.466/2001 de 12/07/2001, corroborada pelo PARECER CNE/CES N°: 207/2007	Trata da Autorização de curso fora de Sede	Art. 4°	Pedidos de autorização devem ser protocolados na Secretaria de Educação Superior, tendo como documentação, dentre outros, o PDI contendo o planejamento para cursos fora de sede.
Resolução CNE/CP 1, de 18/02/2002.	Resolução do Conselho Nacional de Educação	Art. 7°	Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena.
Portaria MEC N° 3.284, de 07/11/2003, corroborado pelo documento “Referenciais de acessibilidade na Educação superior e a avaliação <i>in loco</i> do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) de julho de 2013	Requisitos de acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências.	Art. 1°	Inclusão nos instrumentos destinados a avaliar as condições de oferta de cursos superiores, para fins de autorização e reconhecimento e de credenciamento de instituições de ensino superior, bem como para renovação, requisitos de acessibilidade de pessoas portadoras de necessidades especiais.
Portaria MEC N° 7, de 19/03/2004	Aditamentos por modificações no PDI	Art. 1°	Alterações no Sistema SAPIEns em virtude de inclusão e exclusão de cursos, ensejando alterações no PDI.
Lei N° 10.861/2004 de 14/04/2004	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES	Art. 3°	Uma preocupação maior com a gestão e o controle institucional por meio das avaliações, trazendo dimensões como: missão; políticas de ensino, pesquisa e extensão, infraestrutura, organização e gestão das Instituições.

Portaria N° 2.051, de 09/07/2004	Regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES	Art. 15°	As Comissões Externas de Avaliação das Instituições examinarão dentre outros documentos: I - O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
Decreto N° 5.224/2004 de 01/10/2004	Dispõe sobre a organização dos CEFETs que se tornaram IFs (Institutos Federais)	Art. 21°	Credenciamento dos IFs condicionado a apresentação de PDI e indicadores institucionais de desempenho.
Portaria MEC N° 4.059/2004 de 10/12/2004, revogou a Portaria MEC N° 2.253/2001	Oferta de disciplinas semipresenciais no currículo de cursos superiores.	Art. 1°, § 2° e Art. 3°	Poderão ser ofertados disciplinas parcial ou integralmente desde que não ultrapasse 20% da carga horária do curso e a mudança deverá ser informada na plataforma do Sistema SAPIEns.
Portaria MEC N° 4.361, de 29/12/2004	Processos a serem protocolados junto ao Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC.	Art. 1°	Dentre outros o Credenciamento e Recredenciamento das IES; PDI e seus aditamentos.
PORTARIA N° 4.361, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2004	Os processos de credenciamento e recredenciamento de instituições de educação superior (IES).	Art. 3°	Os processos listados no artigo 1° desta Portaria, conforme suas especificidades, para serem protocolizados no SAPIEnS/MEC deverão conter: II – o plano de desenvolvimento institucional - PDI;
		Art. 14° § 3°	A decisão de indeferimento ou de arquivamento do processo poderá ocorrer caso seja constatado o não atendimento aos requisitos de habilitação

			previstos no artigo 20 do Decreto nº 3860, de 09 de julho de 2001, a não recomendação do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI ou avaliações negativas de instituições e/ou cursos.
Decreto Nº 5.773/2006 de 09/05/2006	Supervisão e Avaliação das IES e seus Cursos	Art. 15º	PDI como documento obrigatório no processo de credenciamento.
		Art. 16º	Elementos que devem conter no PDI.
PORTARIA NORMATIVA No - 1, DE 10 DE JANEIRO DE 2007	O calendário de avaliações do Ciclo Avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.	Art. 4º	Art. 4º O INEP definirá o cronograma das avaliações a serem realizadas a cada ano do triênio 2007/2009, observando o cumprimento dos seguintes requisitos pelas IES: b) existência de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) analisado pela Secretaria competente e anexado ao sistema eletrônico do MEC;
Portaria Normativa MEC Nº 2, de 10/01/2007	Procedimento de regulação e avaliação da educação superior – modalidade a distância	Art. 3º §6	Os cursos de EAD ofertados pelas instituições dos sistemas federal e estaduais devem estar previstos no PDI apresentado pela instituição por ocasião do credenciamento.
PORTARIA NORMATIVA Nº 40, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2007	Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação.	Art. 2º § 1º	Serão de acesso restrito os dados relativos aos itens III, IV e X do art. 16, do Decreto nº 5773, de 2006, que trata do PDI. 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,

			<p>ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;</p> <p>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;</p> <p>X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.</p>
		Art. 15º § 5º	A Comissão de Avaliação, na realização da visita in loco, aferirá a exatidão dos dados informados pela instituição, com especial atenção ao PDI, quando se tratar de avaliação institucional, ou PPC, quando se tratar de avaliação de curso.
		Art. 26º	Para o andamento do processo de autorização ou reconhecimento, é indispensável que o curso conste de PDI já submetido à apreciação dos

			órgãos competentes do MEC, por ocasião do credenciamento ou credenciamento da instituição.
		Art. 46º	<p>O pedido de credenciamento para EAD será instruído de forma a comprovar a existência de estrutura física e tecnológica e recursos humanos adequados e suficientes à oferta da educação superior a distância, conforme os requisitos fixados pelo Decreto nº 5.622, de 2005 e os referenciais de qualidade próprios, com os seguintes documentos:</p> <p>III-formulário eletrônico de PDI, no qual deverão ser informados os pólos de apoio presencial, acompanhados dos elementos necessários à comprovação da existência de estrutura física, tecnológica e de recursos humanos adequados e suficientes à oferta de cursos na modalidade a distância, conforme os requisitos fixados pelo Decreto nº 5.622, de 2005, e os referenciais de qualidade próprios.</p>
		Art. 57º	<p>Devem tramitar como aditamento ao ato de credenciamento ou credenciamento os seguintes pedidos:</p> <p>V-alteração relevante de PDI;</p>

		Art. 57º § 5º	As alterações do PDI para inclusão de cursos bem como as hipóteses arroladas nos incisos do caput são sempre relevantes. A relevância das demais alterações no PDI, Estatuto ou Regimento ficará a critério da instituição, que optará, com base nesse entendimento, por submeter a alteração ao MEC na forma de aditamento ou no momento da renovação do ato autorizativo em vigor.
		Art. 59º	O pedido de credenciamento de campus fora de sede será instruído com os seguintes documentos: I-alteração do PDI, relativa à ampliação da área de abrangência, com indicação dos cursos previstos para o novo campus;
		Art. 68º § 1º	O aditamento do ato de credenciamento, para inclusão de novos cursos no PDI não será exigido nas avaliações realizados no ciclo avaliativo 2007/2009 e atos autorizativos correspondentes.
RESOLUÇÃO Nº 3, DE 14 DE OUTUBRO DE 2010	Os processos de credenciamento e credenciamento de universidades observarão as diretrizes fixadas nesta Resolução.	Art. 3º	São condições prévias indispensáveis para o requerimento de credenciamento como universidade: VII - compatibilidade do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Estatuto com a categoria de universidade;

		Art. 6º	<p>O credenciamento das universidades federais, criadas por lei, terá rito próprio, caracterizado pelas seguintes exigências e prazos, observados os termos do art. 46, § 1º, da Lei nº 9.394/1996:</p> <p>II - até 180 (cento e oitenta) dias após a posse do primeiro Reitor, as IFES deverão inserir, em formulário eletrônico próprio, o Estatuto e o PDI da instituição, em conformidade com o art. 15 do Decreto nº 5.773/2006;</p>
RESOLUÇÃO Nº 1, DE 11 DE MARÇO DE 2016	Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância.	Art. 2º § 1º	<p>A modalidade educacional definida no caput deve compor a política institucional das IES, constando do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC), ofertados nessa modalidade, respeitando, para esse fim, o atendimento às políticas educacionais vigentes, às Diretrizes Curriculares Nacionais, ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e aos padrões e referenciais de qualidade, estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC), em articulação com os comitês de especialistas e com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).</p>

		Art. 5º § 1º	Os polos de EaD, em território nacional e no exterior, devem dispor de recursos humanos e infraestrutura física e tecnológica compatíveis com a missão institucional da IES, apoio pedagógico, tecnológico e administrativo às atividades educativas, observando o PDI, PPI, as Diretrizes Curriculares Nacionais e o PPC, na modalidade EaD, em consonância com a legislação vigente.
		Art. 5º § 3º	A distinção entre polos, de que trata o parágrafo anterior, será especialmente considerada a partir dos modelos tecnológicos e digitais adotados pela IES, destinados ao aprendizado e descritos no PDI e PPI, compreendendo níveis diferenciados de atividades, virtual ou eletrônica, aplicados aos processos de ensino e aprendizagem, tipificação e natureza do acervo da biblioteca e dos equipamentos dos laboratórios, conteúdo pedagógico, materiais didático e de apoio e interatividade entre professores, tutores e discentes.
		Art. 6º	Os polos de EaD poderão abrigar atividades de ensino, pesquisa e extensão, de acordo com o PDI e PPI de cada IES, c
		Art. 7º § 4º	A colaboração, de que trata o caput, deverá ser formalizada em documento próprio, que será

			<p>submetido ao processo de avaliação e regulação do Ministério da Educação (MEC), devendo, ainda, estabelecer as obrigações das entidades parceiras (IES), atendendo ao disposto no PDI e PPI de cada IES credenciada para a modalidade de educação a distância.</p>
		Art. 8º § 1º	<p>Entende-se como corpo docente da instituição, na modalidade EaD, todo profissional, a ela vinculado, que atue como: autor de materiais didáticos, coordenador de curso, professor responsável por disciplina, e outras funções que envolvam o conhecimento de conteúdo, avaliação, estratégias didáticas, organização metodológica, interação e mediação pedagógica, junto aos estudantes, descritas no PDI, PPI e PPC.</p>
		Art. 9º § 3º	<p>Para todos os efeitos, a expansão de cursos e polos EaD deverá estar subordinada e obedecer aos termos específicos e gerais do PDI da IES, a ser homologado no ato de credenciamento e/ou reconhecimento da IES, dispensada a autorização de cursos para instituições que gozem de autonomia, exceto para os cursos referidos no art. 28, § 2º, do Decreto nº 5.773, de 2006, na forma da legislação.</p>

		Art. 10º	Para fins de avaliação, as IES que optarem pelo credenciamento simultâneo nas modalidades presencial e a distância deverão formular, de maneira integrada, o PDI, o PPI e os outros documentos institucionais, conforme o disposto nesta Resolução.
		Art. 14º § 1º	As IES deverão estabelecer, em seu PDI/PPI, a previsão detalhada de áreas, cursos e programas de educação a distância, em ampla articulação com as ofertas presenciais, ficando vedada a autorização de cursos não constantes do projeto institucional das IES, respeitadas as IES que gozem de autonomia universitária, nos termos da legislação.
		Art. 16º	O pedido de credenciamento para EaD será instruído, de forma que se comprove a existência de estrutura física, tecnológica e de recursos humanos adequados e suficientes à oferta da educação superior a distância, conforme os requisitos fixados pelo Decreto nº 5.622, de 2005, e pelos padrões e parâmetros de qualidade próprios, com os seguintes documentos: II - Formulário eletrônico de PDI, no qual deverão ser informados os polos de EaD de apoio presencial, acompanhados dos elementos necessários à comprovação de estrutura física, tecnológica e de recursos humanos adequados e

			suficientes à oferta de cursos na modalidade a distância, conforme os requisitos fixados pelo Decreto nº 5.622, de 2005, e pelos referenciais de qualidade próprios.
		Art. 17º	O pedido de novos polos de EaD pode tramitar como processo de aditamento ao ato de credenciamento. Parágrafo único. O processo de aditamento ao ato de credenciamento de polo de EaD, quando da revisão do PDI, poderá ocorrer após 2 (dois) anos, a partir do último ato de credenciamento ou reconhecimento institucional, instruído com todos os documentos pertinentes.
		Art. 25º § 1º	O processo de criação de novos cursos e programas, na modalidade EaD, em consonância com o PDI, deverá observar a legislação vigente.
		Art. 28º	As IES credenciadas na modalidade EaD, que comprovem alta qualificação para o ensino e a pesquisa e que tenham obtido conceitos positivos superiores aos mínimos satisfatórios, estabelecidos pela legislação vigente, poderão, com base em instrumento normativo próprio do MEC, expandir cursos e polos de EaD, de acordo com o previsto no PDI, submetendo o processo de expansão à avaliação institucional, quando do seu reconhecimento.