

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA RELAÇÃO COM O PDI DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

STRATEGIC PLANNING AND ITS RELATIONSHIP WITH THE PDI OF A FEDERAL HIGHER EDUCATION INSTITUTION

BRUNA LUIZA LOPES MENEZES

UFMA

WALBER LINS PONTES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA RELAÇÃO COM O PDI DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Objetivo do estudo

O estudo teve como objetivo avaliar a relação entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planejamento Estratégico (PE) em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), destacando como esses instrumentos se articulam na gestão acadêmica e administrativa.

Relevância/originalidade

A relevância da pesquisa está em revelar a necessidade de integrar o caráter normativo e avaliativo do PDI às práticas gerenciais do PE.

Metodologia/abordagem

A metodologia foi qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseada em análise documental e fundamentação teórica sobre gestão estratégica e gestão estratégica pública.

Principais resultados

Os resultados demonstram que a aproximação entre PDI e PE fortalece a coerência de objetivos, metas e indicadores, potencializando a governança institucional.

Contribuições teóricas/metodológicas

Do ponto de vista teórico-metodológico, a pesquisa contribui ao propor uma leitura integrada desses instrumentos, aproximando conceitos de gestão privada às demandas da esfera pública.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo também contribui ao propor uma visão integrada desses instrumentos, como um caminho para uma administração mais transparente, eficiente e alinhada às necessidades da comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional, Planejamento Estratégico, Instituições de Ensino Superior

STRATEGIC PLANNING AND ITS RELATIONSHIP WITH THE PDI OF A FEDERAL HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Study purpose

The study aimed to evaluate the relationship between the Institutional Development Plan (IDP) and Strategic Planning (SP) at a Federal Higher Education Institution (IFES), highlighting how these instruments interconnect in academic and administrative management.

Relevance / originality

The research's relevance lies in revealing the need to integrate the normative and evaluative nature of the IDP with the SP's management practices.

Methodology / approach

The methodology was qualitative, exploratory, and descriptive, based on document analysis and theoretical foundations in strategic management and public strategic management.

Main results

The results demonstrate that the integration of IDP and SP strengthens the coherence of objectives, goals, and indicators, enhancing institutional governance.

Theoretical / methodological contributions

From a theoretical-methodological point of view, the research contributes by proposing an integrated reading of these instruments, bringing concepts of private management closer to the demands of the public sphere.

Social / management contributions

The study also contributes by proposing an integrated vision of these instruments, as a path towards more transparent, efficient administration aligned with the needs of the academic community.

Keywords: Institutional Development Plan , Strategic Planning, Higher Education Institutions

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA RELAÇÃO COM O PDI DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

1 Introdução

Apesar de ter sido originado para o setor privado, o planejamento estratégico (PE) foi gradualmente integrado à administração pública, tornando-se uma ferramenta fundamental para a gestão. Essa expansão do uso ocorre porque o PE não só ajuda na orientação da criação e execução de políticas públicas, como também garante que as exigências regulatórias sejam cumpridas em certos contextos. Ao oferecer uma visão precisa da realidade institucional, o planejamento estratégico possibilita que as organizações públicas estabeleçam metas, desenvolvam planos de ação consistentes e busquem atingir seus objetivos de forma mais eficiente. Ademais, o PE fornece um suporte significativo para a alocação eficiente de recursos, particularmente em situações caracterizadas por instabilidade e alta complexidade.

Outro ponto importante é que o planejamento estratégico contribui para melhorar o desempenho organizacional. Percebido especialmente na efetividade do atendimento às demandas sociais, na transparência das informações e na coerência entre o que foi planejado e que foi executado. Assim, promove-se uma gestão mais eficiente e sustentável (Matos et al., 2023).

O processo de planejamento, adaptado ao serviço público, é uma ferramenta de apoio que auxilia os gestores no enfrentamento de desafios, nas tomadas de decisões. Ele estimula uma gestão orientada para resultados e a garante a continuidade dos processos mesmo em contextos de mudanças rápidas e crescentes exigências sociais. Todas estas ações favorecem o aprimoramento dos serviços públicos.

Nesse contexto, é importante reconhecer que, no âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, tais princípios de planejamento se tornam ainda mais relevantes diante de desafios específicos que impactam diretamente sua gestão e funcionamento.

Para Vieira e Falabrette (2024) as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas possuem desafios que vão desde a necessidade de alinhamento de suas ações e estratégias ao atendimento das demandas sociais, complexidades organizacionais decorrentes de sua estrutura burocrática e até questões de cortes orçamentários, que podem comprometer a manutenção de suas atividades acadêmicas, projetos de pesquisa e infraestrutura, dificultando o cumprimento de sua missão de oferecer uma educação de qualidade.

Tudo Isso implica na necessidade de uma gestão que consiga se adaptar de forma ágil às mudanças do contexto socioeconômico, e também consiga implementar políticas e estratégias de forma eficiente e inovadora para superar obstáculos e alcançar seus objetivos.

Neste contexto, dentre os instrumentos de planejamento, para as Instituições de Educação Superior (IES), destaca-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento que expressa a identidade da instituição, sua filosofia, missão, estrutura organizacional, objetivos, metas e diretrizes pedagógicas definido para um período de cinco anos (Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior, 2002). De acordo com o Decreto nº 9.235/2017, em seu artigo 21, o PDI deve refletir o planejamento estratégico da instituição de ensino superior, contemplando diversos elementos tais como o projeto pedagógico institucional, as políticas de atendimento aos discentes, previsão de expansão da oferta de cursos entre outros, num total de onze itens obrigatórios. (Brasil, 2017).

Na prática, o PDI tornou-se uma exigência estratégica e legal, já que a Lei 10.861/2004 (Brasil, 2004) que regulamenta e institui o Sistema Nacional de Avaliação Superior – SINAES, torna obrigatório a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional para fins de avaliação do Instituições de Educação Superior (IES). O PDI é, portanto, referência nos processos de avaliação institucional e nos mecanismos de controle e planejamento da administração pública.

No caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia objeto deste estudo, o PDI inicialmente previsto para o período de 2019 a 2023 foi prorrogado até o ano de 2025, por meio da Resolução nº 67/2024 do Conselho Superior (CONSUP), mantendo-se como instrumento norteador do planejamento institucional. A escolha da instituição como objeto de análise justifica-se pela importância de compreender como um Instituto Federal de educação da região Nordeste estrutura e implementa seu planejamento estratégico diante das imposições normativas e dos desafios ambientais no cenário educacional brasileiro.

Portanto, esses desafios demandam um planejamento estratégico bem elaborado, que considere as restrições de recursos, a responsabilidade social e a complexidade de suas organizações, para garantir a sustentabilidade e a efetividade de suas ações.

Considerando as reflexões iniciais, este artigo tem como propósito revisar a literatura sobre a aplicação do planejamento estratégico (PE) em Instituições de Ensino Superior, analisando seus conceitos, ferramentas e impactos. A intenção é compreender de que forma o PE, ainda que originado no setor privado, vem sendo adaptado à realidade do setor público, contribuindo para aprimorar o desempenho organizacional, tornar mais efetiva a prestação de serviços e ampliar a capacidade de resposta diante de cenários cada vez mais complexos e desafiadores. Ao reunir diferentes abordagens teóricas e experiências práticas, busca-se oferecer subsídios que fortaleçam a gestão estratégica no contexto das universidades e institutos públicos.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Planejamento Estratégico

Oliveira (2008) conceitua o planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O autor segue explicando que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de técnicas e ações que permitam a redução das incertezas que permeiam os processos decisórios, e que a partir disso promove o aumento das chances de alcance dos objetivos traçados.

Enquanto Oliveira (2008) destaca sobre os objetivos do planejamento, Mintzberg (2004) apresenta motivos para justificar a importância de formalizar planejamento nas organizações. São quatro as razões principais. A primeira razão é coordenar atividades, garantindo alinhamento e comunicação entre diferentes partes da empresa; a segunda é considerar o futuro, prevenindo que demandas imediatas ofusquem o planejamento de longo prazo; o terceiro motivo é promover racionalidade, formalizando decisões para maior eficácia, embora possa se limitar a um simbolismo de superioridade; e por último exercer controle, permitindo à alta administração direcionar ações, influenciar o futuro e interagir com o ambiente externo.—

O planejamento é portanto uma ferramenta de auxílio aos gestores que permite um processo contínuo de tomada de decisão e organização de ações e planos, permitindo avaliar a aderência entre aquilo que foi planejado e o que foi entregue. Nesse contexto, é possível avançar e aplicar o planejamento a longo prazo e em nível estratégico nas instituições.

O planejamento estratégico (PE) é um processo administrativo de responsabilidade da alta gestão de uma empresa que orienta a definição de objetivos e ações de longo prazo, considerando as condições internas e externas da organização (Oliveira, 2008). Além de definir direção que a organização deve seguir para atingir seus objetivos, o PE permite o autoconhecimento institucional permitindo que organização identifique seus pontos fortes e suas fragilidades (Vieira & Falabrette, 2024).

No âmbito da administração pública, Toni (2021) afirma que o processo de planejamento se confunde com o próprio ato de governar uma vez que a criação e execução de políticas públicas precisam acontecer dentro de um conjunto de regras, leis e normas que

exigem que antes de agir seja feito um exercício de reflexão e análise, não havendo espaço para improvisações por parte dos gestores.

Essa compreensão evidencia que, no âmbito da administração pública, o planejamento exerce uma função que ultrapassa a dimensão técnica e se consolida como parte integrante da própria atividade governamental. Diante disso, é pertinente refletir sobre como o planejamento estratégico, consolidado no setor privado, vem sendo reinterpretado e ajustado às realidades das instituições públicas. Essa análise permite identificar os principais desafios enfrentados nesse processo de adaptação, especialmente diante das complexidades institucionais e das exigências crescentes por transparência, eficiência e responsabilidade na gestão pública.

Ainda no âmbito da administração pública, o planejamento estratégico, embora consolidado no setor privado, apresenta desafios singulares quando transposto para a administração pública. Essa adaptação exige considerar as especificidades das organizações públicas, caracterizadas pela multiplicidade de interesses, pela burocracia institucional e pela necessidade de maior transparência social. Nesse sentido, Fonseca et al. (2024), apontam que a adoção do planejamento estratégico na gestão pública envolve uma complexidade ainda maior do que na iniciativa privada, visão corroborada por Pascuci et al. (2016), destacando limitações importantes como a ausência de cultura de planejamento e avaliação, o forte viés político, a diversidade de interesses, a falta de integração entre áreas administrativas e unidades acadêmicas, a autonomia profissional, o poder compartilhado e a resistência às mudanças.

Dessa forma, observa-se que a incorporação do planejamento estratégico na administração pública demanda não apenas a adaptação de métodos oriundos do setor privado, mas também uma compreensão aprofundada das dinâmicas institucionais, políticas e sociais que caracterizam o serviço público. Reconhecer e enfrentar essas limitações é essencial para que o planejamento deixe de ser apenas uma exigência formal e se torne, de fato, um instrumento efetivo de gestão e transformação organizacional.

2.3 PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um dos principais instrumentos de gestão das Instituições de Ensino Superior (IES), e é tratado como modelo de planejamento estratégico para a gestão pública universitária, pois estrutura missão, visão, objetivos e metas em horizonte de médio e longo prazo, vinculando-os a processos de avaliação institucional (Fonseca et al., 2023). Ele se constitui em uma carta de compromisso entre a IES e o Ministério da Educação (MEC), estabelecendo metas e objetivos que orientam a gestão acadêmica por um período de cinco anos (Brasil, 2017).

Sua elaboração está diretamente vinculada à legislação educacional brasileira, sobretudo à Lei nº 10.861/2004 (Brasil, 2004), que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), e ao Decreto nº 5.773/2006 (Brasil, 2006), que regula os processos de credenciamento, credenciamento e supervisão.

Em termos de governança, as universidades se regem pelos princípios da administração pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e publicidade — o que reforça o papel do planejamento estratégico e do PDI como instrumento de gestão orientado a resultados e prestação de contas (Fonseca et al., 2023).

Além de exigência legal, o PDI funciona como referência nos processos avaliativos conduzidos pelo MEC, fortalecendo a relação entre planejamento, monitoramento e avaliação institucional (Machado, 2020), na centralidade de mecanismos de monitoramento (metas claras, prazos e responsáveis) e na prática do planejamento, alinhando desenho estratégico e acompanhamento da execução (Fonseca et al., 2023).

Nesse processo, o planejamento estratégico (PE) assume papel essencial, já que fornece o direcionamento necessário para que as instituições consigam alinhar suas ações ao ambiente

interno e externo, além de estabelecer condições para o alcance de resultados satisfatórios. Vieira e Falabrette (2004) afirmam que o PE deve ser entendido como um processo contínuo e adaptativo, que possibilita o autoconhecimento organizacional, a observação das mudanças no ambiente e a definição de estratégias que permitam atingir objetivos de forma eficaz.

O PDI, ao ser estruturado a partir do planejamento estratégico, adquire caráter estratégico por contemplar diagnóstico, metas, indicadores e diretrizes institucionais. Assim, a construção do PDI envolve metodologias participativas e integradas, que buscam consolidar uma visão coletiva e articulada das IES, garantindo coerência entre planejamento, execução e avaliação institucional (Vieira & Falabrette, 2024).

Outro ponto a ser destacado é a importância de sua elaboração participativa, envolvendo diferentes segmentos da comunidade acadêmica. Esse processo garante maior legitimidade, representatividade e aderência às demandas internas e externas, além de fortalecer a integração entre planejamento, execução e monitoramento (Machado, 2020). Nessa mesma linha, Fonseca et al. (2023) afirmam que mecanismos de participação coletiva, como consultas públicas, comissões temáticas e outros instrumentos, aproximam o planejamento das reais demandas sociais. Essa proximidade contribui para legitimar as escolhas estratégicas realizadas, reforçando tanto o alinhamento institucional quanto a efetividade do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Apesar de a literatura indicar que o PDI deve ser o documento central para congregar as estratégias institucionais, os autores ressaltam que, na prática, existe uma falta de consenso em algumas IES sobre qual documento deve desempenhar esse papel, revelando a necessidade de maior consolidação do PDI como instrumento estratégico (Machado, 2020). Esse apontamento evidencia uma lacuna entre o que preconiza a teoria e o que se observa na prática institucional. A indefinição sobre qual documento deve centralizar as estratégias organizacionais compromete a coerência do planejamento e enfraquece a articulação entre as ações institucionais.

Para Vieira e Falabrette (2024), o plano de desenvolvimento institucional deve ser construído de forma vinculada ao planejamento estratégico e que este atua como instrumento estruturante na definição do direcionamento institucional, o que evidencia uma relação de complementaridade entre os dois instrumentos e fortalece o papel estratégico do PDI.

Portanto, o vínculo entre o PE e o PDI revela-se determinante para a eficácia da gestão acadêmica e administrativa das IES, uma vez que o planejamento estratégico não apenas fornece as bases conceituais para a formulação do plano, mas também garante que sua implementação ocorra de forma integrada, participativa e em conformidade com as exigências legais e sociais da educação superior.

3 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, método que busca compreender de forma aprofundada um ou poucos objetos em seu contexto real. Nesse sentido, constitui-se em estratégia adequada para explorar situações da vida real, formular hipóteses, descrever contextos e explicar variáveis causais que não poderiam ser tratadas por experimentos ou levantamentos (Yin, 2004). A investigação é de natureza qualitativa, sendo a análise entendida como um processo flexível e dinâmico, no qual os dados são reduzidos, organizados e reinterpretados continuamente, em busca de significados mais amplos por meio de narrativas, esquemas e categorias em constante revisão (Gil, 2002). Além disso, possui caráter descritivo e exploratório: a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, permitindo a formulação de hipóteses e o aprimoramento de ideias, enquanto a pesquisa descritiva tem como propósito retratar características de uma população ou fenômeno, identificando relações entre variáveis por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados,

como questionários e observações sistemáticas (Gil, 2002). Também se utiliza da pesquisa bibliográfica e documental, enquanto a pesquisa bibliográfica se baseia em produções já sistematizadas, a documental recorre a materiais que não receberam tratamento analítico prévio ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos do estudo, classificando-se em documentos primários — como registros oficiais, cartas, fotografias e gravações — e secundários, como relatórios e tabelas estatísticas (Prodanov & Freitas, 2013). Esse recurso metodológico permite organizar informações dispersas e atribuir-lhes novo significado científico, desde que submetidas à necessária avaliação crítica de autenticidade, origem e conteúdo. O objeto deste estudo é o Instituto Federal do Educação, tendo sido analisados documentos institucionais públicos referentes ao Plano de Desenvolvimento Institucional da IES. A coleta de dados foi realizada por meio de consulta a sítios públicos da instituição.

4 Análise dos resultados e Discussões

Instituídos pela lei federal n.º 11.892, DE 29/2008 (Brasil, 2008) os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino.

Em função de sua oferta de curso superior o PDI se torna documento obrigatório para a credenciamento da instituição junto ao Ministério da Educação e se tornarem aptas a oferecer cursos de graduação e pós-graduação conforme a Lei 10.861/2004 (Brasil, 2004).

Na instituição analisada, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é justificado como requisito essencial para o credenciamento das Instituições de Educação Superior (IES) junto ao Ministério da Educação, condição necessária para a oferta de cursos de graduação e pós-graduação. O documento também registra a incorporação do Planejamento Estratégico (PE) 2016–2020, cuja vigência foi prorrogada até 2025.

O Plano Estratégico da instituição adota diferentes abordagens de gestão, entre elas: o Planejamento Estratégico Organizacional, o Balanced Scorecard (BSC), o Business Process Management (BPM) e as metodologias propostas pelo Project Management Institute (PMI). Essas ferramentas foram adaptadas às especificidades das organizações públicas, de modo a integrar conceitos consolidados em uma modelagem gerencial orientada para criar condições que viabilizem o alcance dos objetivos institucionais e a adequação da direção estratégica em contextos de mudança.

De acordo com o documento, os principais objetivos da adoção dessas abordagens incluem: assegurar o êxito na implementação das estratégias formuladas; monitorar, avaliar e revisar continuamente os processos; promover a melhoria contínua; normatizar procedimentos; compreender os benefícios esperados em iniciativas de aperfeiçoamento; e estruturar esforços temporários voltados à criação de produtos, serviços ou resultados específicos. Assim, embora o planejamento estratégico configure um documento separado, ele é incorporado ao PDI como parte integrante de sua estrutura metodológica.

A organização do PDI 2019–2023 segue uma padronização de capítulos que contempla: perfil institucional; projeto pedagógico institucional; organização didático-pedagógica; acervo acadêmico digital e bibliotecas; relações e parcerias com a comunidade; organização e gestão de pessoal; estrutura administrativa e políticas de gestão; ações de transparência; demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; e a estruturação do próprio plano.

O processo de elaboração do PDI 2019–2023 foi estruturado em seis etapas: a) Formação da Comissão Central e das Comissões Locais: a Comissão Central, composta por representantes das pró-reitorias e seus setores de assessoria, com apoio de uma empresa de consultoria, foi responsável por coordenar os trabalhos, elaborar instrumentos de coleta de

dados, registrar atas e organizar cronogramas de reuniões. Já as Comissões Locais, formadas por representantes de todos os segmentos da comunidade acadêmica dos campi, ficaram encarregadas de estudar e preencher os instrumentos de coleta, registrar atas, divulgar o processo no campus, organizar encontros de apresentação do planejamento e encaminhar à Comissão Central dúvidas ou sugestões.

b) Comunicação: foram utilizadas ferramentas específicas para garantir a divulgação das etapas do PDI e o acesso da comunidade interna e externa às informações relevantes.

c) Coleta de dados: a coleta foi orientada por documentos de referência definidos pela Comissão Central, com apoio de planilhas específicas que guiaram o levantamento das informações.

d) Canal de comunicação via WhatsApp: criou-se um canal de comunicação entre as comissões para envio de informações, esclarecimento de dúvidas, sugestões, reclamações e solução de problemas técnicos relacionados aos instrumentos de coleta.

e) Apresentações nos campi: encontros presenciais reuniram a Comissão Central, gestores e comunidades acadêmicas, nos quais foram apresentados os objetivos do PDI e o planejamento de cada campus, detalhando sua condução e projeções para os cinco anos seguintes.

f) Instâncias colegiadas: os resultados do processo e o documento final foram submetidos à apreciação e aprovação do Colégio Dirigente (COLDIR).

Sob a perspectiva do planejamento estratégico, o PDI também incorporou a definição da missão, “promover educação profissional, científica e tecnológica comprometida com a formação cidadã para o desenvolvimento sustentável”; da visão, “ser uma instituição de excelência em ensino, pesquisa e extensão, de referência nacional e internacional, indutora do desenvolvimento do Estado”; e dos valores institucionais, que incluem Ética, Inclusão Social, Cooperação, Gestão Democrática e Participativa e Inovação.

Além disso, o documento apresenta os objetivos, metas e indicadores institucionais. Os trinta e um objetivos estratégicos definidos são acompanhados de indicadores, finalidade, definições, referências e metas, estabelecidas para o período de vigência do PDI. Esse conjunto de indicadores visa não apenas demonstrar à comunidade como o instituto desenvolve suas atividades e atinge seus resultados, mas também subsidiar processos de tomada de decisão.

O PDI também abrange o Portfólio de Projetos Estratégicos, composto por vinte e um projetos atrelados aos objetivos estratégicos da instituição. Tal portfólio demonstra o empenho da gestão em concretizar ações que solidifiquem o planejamento institucional e garantam a obtenção dos resultados esperados.

A análise do PDI 2019–2023 demonstra a importância do planejamento como ferramenta de gestão e governança, o que se alinha com as concepções teóricas apresentadas. Segundo Oliveira (2008), o planejamento deve ser encarado como um processo que visa alcançar uma situação futura almejada, com eficiência e eficácia, minimizando incertezas e aumentando as chances de atingir os objetivos. Essa abordagem se manifesta na inclusão do Planejamento Estratégico (PE) no PDI, que, ao definir missão, visão, valores, objetivos e indicadores, busca justamente diminuir incertezas e direcionar o futuro da instituição.

Além disso, ao adotar metodologias como Balanced Scorecard (BSC), Business Process Management (BPM) e as propostas do Project Management Institute (PMI), o PDI demonstra alinhamento com a ideia de Mintzberg (2004), que destaca a importância da formalização do planejamento para coordenar atividades, considerar o futuro, promover racionalidade e exercer controle organizacional. Essas ferramentas, adaptadas às especificidades do setor público, permitem estruturar processos de monitoramento e avaliação contínua, características que Mintzberg considera fundamentais para que o planejamento não se restrinja a um caráter meramente simbólico.

Toni (2021), no contexto da gestão pública, sublinha a importância do planejamento como sinônimo do próprio ato de governar. Afinal, as políticas públicas e as ações institucionais não devem ser fruto do improvisado, necessitando de uma reflexão estratégica prévia. Essa

concepção se manifesta claramente na criação do PDI, que se valeu de metodologias participativas e do trabalho de comissões locais e centrais. Esse processo aumentou a legitimidade e permitiu que diversos atores acadêmicos colaborassem na definição das estratégias. Como salientam Machado et al (2020), essa abordagem participativa na construção do PDI robustece o alinhamento entre o planejamento, a execução e a avaliação institucional.

Outro ponto relevante é que Fonseca et al. (2024) e Pascuci et al. (2016) chamam atenção para os desafios da adoção do planejamento estratégico no setor público, sobretudo a diversidade de interesses, a burocracia, a autonomia profissional e a resistência às mudanças. Esse cenário também se reflete no caso analisado, em que o planejamento estratégico é formalmente incorporado ao PDI, mas ainda existe, como destacam os autores, uma tensão entre diferentes documentos institucionais e o papel central que o PDI deveria assumir. Tal situação confirma a observação de Machado et al (2020), para quem muitas IES carecem de consenso sobre qual documento deve articular as estratégias organizacionais, o que compromete a coerência institucional.

Por outro lado, Vieira e Falabrette (2024) lembram que o planejamento estratégico deve ser visto como um processo contínuo e adaptativo, que permite o autoconhecimento institucional e a definição de estratégias de longo prazo. Nesse sentido, a instituição analisada demonstra esforço em consolidar essa prática, ao estabelecer um portfólio de 21 projetos estratégicos vinculados diretamente aos objetivos institucionais, reforçando a perspectiva de planejamento como instrumento efetivo de gestão, e não apenas como exigência formal.

Assim, observa-se que o PDI 2019–2023 da instituição analisada exemplifica as potencialidades e limites do planejamento estratégico no contexto da administração pública. De um lado, confirma a literatura ao estruturar metodologias, indicadores, metas e instrumentos de monitoramento; de outro, revela os desafios já apontados pelos autores, como a necessidade de maior consolidação do PDI como documento central do planejamento institucional. Como destacam Vieira e Falabrette (2024) e Fonseca et al. (2023), o vínculo entre o PE e o PDI deve ser entendido como complementar e estruturante, condição indispensável para que o planejamento se torne, de fato, um instrumento de gestão estratégica e transformadora.

5 Conclusões/Considerações finais

Este estudo permitiu compreender de forma aprofundada a relação entre o planejamento estratégico (PE) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior, tomando como objeto de análise um instituto federal de educação. Observou-se que o PDI, além de cumprir exigências legais para credenciamento e avaliação junto ao MEC, constitui-se em um instrumento de gestão estratégica que integra missão, visão, valores, objetivos e indicadores, refletindo o esforço da instituição em alinhar suas práticas administrativas e acadêmicas ao seu direcionamento estratégico.

A análise demonstrou que o instituto buscou estruturar seu PDI a partir de metodologias consolidadas, como o Balanced Scorecard (BSC), o Business Process Management (BPM) e as propostas do Project Management Institute (PMI), adaptando-as às especificidades da administração pública. Esse movimento reforça o que a literatura aponta sobre a necessidade de que o planejamento estratégico seja continuamente ajustado às particularidades do setor público, caracterizado por burocracia, multiplicidade de interesses e exigências de transparência.

Outro ponto que se destacou foi a elaboração participativa do PDI, por meio da atuação de comissões centrais e locais, bem como da utilização de canais de comunicação e consultas à comunidade acadêmica. Essa prática contribuiu para dar legitimidade ao processo e fortalecer o vínculo entre planejamento, execução e avaliação, em consonância com o que indicam estudos sobre a importância da integração entre diferentes segmentos institucionais.

O PDI 2019–2023 também evidenciou a centralidade dos objetivos estratégicos e de um portfólio de projetos vinculados, representando um esforço concreto para consolidar a gestão orientada a resultados. Ainda assim, a análise revelou desafios já destacados na literatura, como a necessidade de consolidar o PDI como documento central do planejamento institucional, de modo a reduzir tensões com outros instrumentos de gestão e garantir maior coerência estratégica.

Em resumo, o caso analisado confirma a relevância do planejamento estratégico como instrumento de gestão e governança nas Instituições Federais de Ensino Superior. O relacionamento entre PE e PDI demonstrou-se essencial para garantir o alinhamento entre as instituições e as demandas sociais e normativas.

Mais do que um requisito formal, o PDI se apresentou como ferramenta indispensável para promover eficiência, fortalecer a identidade institucional e orientar a tomada de decisões em contextos marcados por complexidade e constantes mudanças.

Referências

- Brasil. (2004). *Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004: Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências*. Diário Oficial da União.
- Brasil. (2008). *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008: Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências*. Diário Oficial da União.
- Brasil. (2017). *Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017: Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação no sistema federal de ensino*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm
- Brasil. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. (2002). *Resolução nº 10, de 11 de março de 2002: Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação*. Diário Oficial da União.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Machado, M. R., Kalnin, G., & Moraes, M. C. B. (2020). Planejamento estratégico no ensino superior: Uma análise do monitoramento estratégico em instituições de Santa Catarina. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(1), 115–142.
<https://doi.org/10.7769/gesec.v11i1.1012>

Matos, L. dos S., Duarte, M. R. B., Camargo, A. da S., Perez, M. C., & Silva, I. S. F. da.

(2023). Planejamento estratégico aplicado ao setor público: O caso de uma subsecretaria do Ministério da Saúde. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 22(3), 1–20. <https://doi.org/10.5585/2023.24461>

Mintzberg, H. A. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Bookman.

Nunes, K., Lima, E. P. de, & Oliveira, G. A. W. C. de. (2023). Plano de desenvolvimento institucional (PDI) nas universidades federais: Uma análise entre regiões. *Revista GUAL*, 16(1), 156–177. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/85983>

Oliveira, D. P. R. de. (2007). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas* (23ª ed., atual. e ampl.). Atlas.

Pascuci, L., Meyer Junior, V., Magioni, B., & Sena, R. (2016). Managerialism na gestão universitária: Implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista GUAL*, 9(1), 37–59. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p37/31552>

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.) [E-book]. Feevale.

Toni, J. de. (2021). *Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público* (Cadernos Enap, 84). Enap.

Vieira, J. de A., & Falabrette, L. (2024). Contribuições do planejamento estratégico para a organização do plano de desenvolvimento institucional de uma instituição de ensino superior. *Interações*, 25(4), e2544064. <https://doi.org/10.20435/inter.v25i4.4064>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª ed., D. Grassi, Trad.).

Bookman.