

**DOCUMENTO DE REFERÊNCIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)**

FICHA TÉCNICA

FORPLAD

Coordenação geral

Prof. Tomás Dias Sant’Ana

Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL

Comissão de Planejamento

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

Histórico de alterações

Data	Versão	Descrição	Autor
29/06/2016	0.1	Primeira versão do documento de referência para elaboração do PDI	Equipe FORPDI

SUMÁRIO

Sumário

1. INTRODUÇÃO	7
2. MOTIVAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PDI	9
3. PRINCIPAIS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS QUE PODEM SER UTILIZADAS PARA A ELABORAÇÃO DO PDI	16
3.1 Análise SWOT	17
3.2 Construção de cenários	20
3.3 Balanced Scorecard (BSC).....	22
3.3 Planejamento Estratégico Situacional (PES)	27
3.4 Canvas.....	31
4. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI	35
5. EXECUÇÃO E GESTÃO DO PDI	39
6. PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA A DOCUMENTAÇÃO DO PDI.....	42
7. MODELO DE REFERÊNCIA DO PDI PARA AS IFES.....	57
REFERÊNCIAS	80

1. INTRODUÇÃO

O desempenho da gestão pública reflete-se diretamente na qualidade dos serviços prestados e constitui um tema de interesse aos cidadãos de qualquer país. A sociedade exerce pressões constantes, cobrando por uma maior variedade e qualidade dos serviços prestados, com expectativas voltadas para a solução dos problemas presentes [1] no curto e médio prazos. Tais expectativas incorporam a espera por atuações mais proativas, envolvendo a redução de riscos e a estruturação de um planejamento para as ações futuras. Nesse contexto, os problemas correntes envolvem aspectos como o atendimento das várias demandas sociais, o uso eficiente de recursos, precisão e transparência sobre as informações e as ações desenvolvidas pela administração pública, bem como a coerência nessas ações.

Em outras palavras, a eficiência, a eficácia, a efetividade, o volume e a qualidade dos bens e serviços produzidos e oferecidos pela administração pública são aspectos que afetam diretamente a sociedade, envolvendo o bem-estar social e o desenvolvimento econômico do país. Dessa maneira, toda e qualquer mudança e esforços dedicados precisam estar orientados para o aperfeiçoamento do desempenho, que se manifestará em melhorias positivas na vida dos cidadãos [2]. Para tanto, torna-se indispensável a adoção de ferramentas específicas para as fases de formulação, implementação e controle da estratégia organizacional, auxiliando os gestores nesses momentos considerados críticos para o alcance dos objetivos estipulados. Tais ferramentas devem viabilizar a gestão de diferentes indicadores pertinentes à estratégia da organização, bem como sua visualização de maneira adequada [3].

Nesse contexto se inserem as Instituições de Ensino Superior (IES) que, de modo geral, são organizações complexas, caracterizadas pela convivência de vários processos produtivos, agrupados em três grandes áreas: ensino, pesquisa e extensão [4]. Elas possuem grande responsabilidade social, política, econômica, artística e cultural [5], sendo as responsáveis por promover o progresso intelectual da população [6, 7], o que avulta sua importância no contexto de uma nação. As IES trazem a sociedade, juntamente com suas demandas, para a sala de aula e para suas atividades de pesquisa e extensão, ao mesmo tempo em que proporcionam uma interação entre a academia e a comunidade em que está inserida [7]. Essas ações e esforços resultam na criação de situações de aprendizado e de formação crítica do indivíduo, colaborando para a formação do capital humano, intelectual e tecnológico de um país [8].

Para ter prestígio e ser reconhecida, a IES deve ofertar ensino de qualidade [4], o que representa um grande desafio: promover eficiência administrativa juntamente com a oferta de um ensino de qualidade [9]. Nesse sentido, é exigido dos gestores públicos “capacidade reflexiva, proativa, conhecimento, visão, capacidade de planejamento, coordenação, controle e avaliação dos processos gerenciais” [5], de modo a possibilitar melhorias no desempenho da IES.

Nesse cenário se enquadra o planejamento estratégico, ferramenta que se tornou centro das atenções da alta administração de todos os tipos de organização, sejam elas com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, grandes ou pequenas. O planejamento estratégico refere-se a ações positivas que uma organização poderá realizar para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades presentes no ambiente [11]. Ou seja, o processo de planejamento é voltado para

a gestão das relações com o futuro, e possui estreita relação com a tomada de decisão que busca influenciar as ações e resultados futuros da organização. É preciso definir os objetivos e os meios para alcançá-los [12], possibilitando às organizações a projeção do seu futuro a favor de objetivos que estejam alinhados com sua missão e visão institucionais [9]. Ademais, este é um processo que força os gestores a refletirem sobre o que é mais e menos importante para a organização e para o seu futuro, estimulando a concentração em pontos relevantes [11].

Entretanto, sabe-se que os objetivos das IES públicas são diferentes daqueles objetivos traçados para organizações privadas, já que aquelas têm como missão a promoção do ensino, da profissionalização e do atendimento dos interesses públicos [9]. Tal diferença traz dificuldades no delineamento de formas de mensuração dos resultados das IES, sendo indispensável reconhecer as suas peculiaridades no momento de elaborar o planejamento estratégico. Por isso, faz-se necessária a realização de um diagnóstico do ambiente interno e externo à organização – à IES - de modo que sejam levantadas e evidenciadas cada uma dessas características.

O planejamento nas universidades é representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), importante ferramenta de auxílio para as IES, que subsidia o desenvolvimento do planejamento institucional dessas organizações [9]. O PDI constitui tanto uma forma de avaliação das instituições pelos órgãos responsáveis, como um plano para a melhoria e para o acompanhamento da implementação das ações estratégicas traçadas pela IES [7, 13], assim como um instrumento de gestão pública [5]. Ao englobar elementos que influenciam a melhoria da qualidade do ensino, na uniformidade das tarefas administrativas e na gestão financeira eficiente, ele colabora para os objetivos de eficiência, eficácia, efetividade e transparência pública [4, 5]. O PDI deve possibilitar a fundamentação de um diagnóstico sistêmico estratégico, as bases para a reflexão, formulação, implementação e gestão dos planos de ação fomentadores do desenvolvimento integral pertinentes para o horizonte futuro estabelecido. A partir da sua elaboração, é possível acessar informações relevantes que auxiliarão na manutenção da competitividade das IES públicas e possibilitarão melhor controle dos recursos financeiros, viabilizando o investimento em áreas relevantes para a melhoria do seu desempenho.

Todavia, documentos oficiais que apresentam as diretrizes para a elaboração do PDI (como apresentado na seção a seguir) não oferecem uma metodologia para elaborá-lo ou mesmo implementá-lo. Esses documentos apresentam apenas os elementos que devem constar no documento final do PDI. Torna-se importante, então, propor um método de elaboração do PDI, tomando como base ferramentas já presentes no contexto empresarial, tais como a análise SWOT, o *Balanced Scorecard* (BSC), o Planejamento Estratégico Situacional (PES), dentre outras. Ademais, quando do uso dessas ferramentas, é preciso acrescentar questões específicas relacionadas às IES públicas e às legislações que as regem.

A elaboração de um documento que ofereça um formato comum de PDI trará ganhos para as IES e também para os órgãos responsáveis pela sua avaliação, uma vez que englobará, em seu corpo, os elementos necessários para tal de forma padronizada. Portanto, o presente documento tem como objetivo propor uma estrutura para a elaboração do PDI de instituições de ensino públicas. A estrutura aqui proposta sofrerá alterações baseadas nas sugestões dos diversos participantes do fórum e, para isso, será disponibilizado. Dessa forma, o presente

documento é um ponto de partida para a elaboração de uma estrutura completa, que atenda às demandas das IES de forma efetiva e, ao mesmo tempo, consiga ser aprovado nas instâncias governamentais necessárias.

A próxima seção traz um levantamento acerca da motivação legal para a elaboração dos PDIs, seguida da apresentação de quatro diferentes ferramentas utilizadas para o planejamento estratégico: análise SWOT, BSC, PES e Canvas. Em seguida, apresenta-se a estrutura recomendada para a elaboração do PDI e a descrição de cada um dos elementos que devem compô-lo.

2. MOTIVAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PDI

O PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a IES no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver[14]. O Quadro 1 apresenta uma síntese sobre a legislação pertinente ao PDI.

Quadro 1: Síntese da Legislação que trata sobre o PDI

Legislação	Objeto	Referência	Implicação da legislação sobre o PDI
Portaria MEC Nº 1.466/2001 de 12/07/2001	Autorização de curso fora de Sede	Art. 4	Pedidos de autorização devem ter como documentação o PDI, dentre outros.
Resolução CNE/CES 10 de 2002	Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior.	Art. 6; Art. 7	O PDI deve ser desenvolvido conjuntamente entre a mantenedora e a mantida; apresenta listagem dos documentos que devem ser incluídos no PDI; coloca o PDI como requisito aos atos de credenciamento e reconhecimentos das IES; pode ser exigido no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC; e deve sofrer aditamento no caso de modificações
Portaria MEC Nº 7, de 19/03/2004	Aditamentos por modificações no PDI	Art. 1º	Alterações devem ser atualizadas no Sistema SAPIENS em virtude de inclusão e exclusão de cursos, ensejando alterações no PDI.
Portaria Nº 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 (PDI).
Decreto Nº 5.224/2004 de 01/10/2004	Dispõe sobre a organização dos CEFETs que se tornaram IFs (Institutos Federais)	Art. 17 §5; Art. 21	Credenciamento dos IFs condicionado à apresentação do PDI e a indicadores institucionais de desempenho.

Legislação	Objeto	Referência	Implicação da legislação sobre o PDI
Portaria MEC Nº 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; Art. 3; Art. 14 ; § 3	Necessidade do PDI para o credenciamento e recredenciamento das IES; PDI e seus aditamentos;
Decreto nº 5.622, de 19 de Dezembro de 2005	Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.	Art. 12; Art. 26, II, alínea a	Necessidade do PDI para pedido de credenciamento da instituição; necessidade de constar no PDI vínculos para a oferta de cursos e programas a distância em bases territoriais múltiplas.
Decreto Nº 5.773/2006 de 09/05/2006	Supervisão e Avaliação das IES e seus Cursos	Art. 15; Art. 16	PDI como documento obrigatório no processo de credenciamento; apresenta elementos que devem conter no PDI.
Portaria Normativa MEC Nº 2, de 10/01/2007	Procedimento de regulação e avaliação da educação superior – modalidade a distância	Art. 3 §6	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 n. 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. 2 §1; Art. 15 §5; Art. 26; Art. 46; Art. 57; Art. 57 §5; Art. 59	Análise dos dados inseridos no PDI pela Comissão de Avaliação durante visita in loco; necessidade do curso a ser autorizado constar no PDI; PDI como documento indispensável para o pedido de credenciamento para EAD; mudanças no PDI tramitarem como aditamento ao ato de credenciamento ou recredenciamento; pedido de credenciamento de campus fora de sede envolverá mudanças no PDI.
Resolução CNE/CES Nº 3, de 14 de Outubro de 2010	Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e recredenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino.	Art. 3; Art. 6	Credenciamento como universidade deve observar a compatibilidade do PDI e do Estatuto com a categoria de universidade, além de destacar a necessidade de inserir, eletronicamente em campo determinado, o PDI, dentre outros documentos.
Resolução n. 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; Art. 5 §1e §3; Art. 6; Art. 7 § 4; Art. 9 § 3; Art. 10; Art. 14 § 1; Art. 16; Art. 17; Art. 25 § 1º	Necessidade de constar no PDI a modalidade educacional definida pela IES; os polos de EaD e a distinção entre polos; expansão de cursos e polos EaD deverá estar subordinada aos termos do PDI; as IES deverão estabelecer, em seu PDI/PPI, a previsão detalhada de áreas, cursos e programas de educação a distância; nos processos de credenciamento para EaD deverá constar o PDI.

Fonte: elaborado pelos autores com base na legislação citada.

A partir da Lei n. 9.394/1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), o governo estabeleceu que “a **autorização e o reconhecimento de cursos**, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação” (art. 46). Assim, após o processo de avaliação, as instituições terão um prazo para sanar pontos que possam necessitar melhoria, e depois desse prazo será realizada nova avaliação, podendo incorrer na desativação de cursos e habilitações (art. 46, § 1º e 2º).

Depois de três anos, tem-se o Parecer CES/CNE n. 1.070/1999, que trata dos critérios para **autorização e reconhecimento de cursos** de Instituições de Ensino Superior. Em seu título 4 (pg. 4), o parecer trata da autorização de cursos para instituições novas, e coloca o PDI como um dos documentos que devem ser apresentados para a autorização de cursos simultânea ao credenciamento da instituição.

Em dezembro de 2004, a Secretaria de Educação Superior – Sesu/MEC publicou as “**Diretrizes para Elaboração do PDI**”, documento que fornece um roteiro de apoio às Instituições, com o propósito de auxiliar na construção do PDI. Nele, são elencados os eixos temáticos essenciais que devem estar presentes. Ou seja, constam ali as dimensões que serão analisadas pela SESu/MEC e pela SETEC/MEC. Posteriormente, o Decreto 5.773/2006 (artigos 15 e 16) chama atenção para o fato de o PDI, como instrumento de planejamento estratégico, constituir requisito imprescindível para o **reconhecimento e a avaliação de cursos superiores** (Decreto 5.773/ 2006, art. 15), que deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos:

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

físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico administrativo e serviços oferecidos;

b) com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; e

c) plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS;

VIII - oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;

IX - oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

A Resolução CNE/CES n.3 de 2010 trata das normas e procedimentos para o **credenciamento e credenciamento** de universidades do Sistema Federal de Ensino. Em seu artigo 3 destacam-se as “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”. Já o artigo 6 evidencia a necessidade de se apresentar o PDI como documento imprescindível ao processo:

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: (...)

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.

O Decreto n. 5.224/2004 dispõe especificamente sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências, fazendo menção ao PDI em seus artigos 17 e 21. No primeiro, chama atenção para a necessidade de se elaborar o PDI para o **credenciamento e credenciamento**, momento em que serão definidos os limites de **autonomia da IES**. O artigo 21, por sua vez, traz a indispensabilidade da elaboração e submissão do PDI para o credenciamento dos CEFETs.

Já a Resolução CNE/CES 10 de 2002 dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Nessa resolução, dois artigos devem ser observados: o artigo 6, que trata da necessidade de o PDI ser desenvolvido conjuntamente entre a mantenedora e a mantida, e apresenta os documentos que devem ser incluídos no PDI; e o artigo 7, em que se afirma que o PDI é um compromisso da instituição com o MEC, além de ser um requisito aos atos de credenciamento e credenciamento de instituições de ensino superior. O artigo 7 traz ainda a possibilidade da exigência do PDI também no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC, devendo sofrer aditamento no caso de sua modificação.

A lei n. 10.861/2004 institui o **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**, demonstrando uma preocupação maior com a gestão e o controle

institucional por meio das avaliações, trazendo dimensões como missão, políticas de ensino, pesquisa, extensão, infraestrutura, dentre outras. O art. 3 dessa lei relata que a **avaliação das IES** terá “por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais”. Entre elas está obrigatoriamente o PDI (inciso I). Em seguida, a portaria n. 2.051 de 09/07/2004, vem regulamentar os procedimentos do SINAES e coloca o PDI como um dos documentos que devem ser avaliados pelas Comissões Externas de Avaliação das Instituições.

Complementarmente, a Portaria MEC N. 40, de 12 de dezembro de 2007 (art. 3º, art. 15, art. 26, art. 46, art. 57, art. 59 e art. 68), que instituiu o **Sistema E-MEC** (Sistema eletrônico de acompanhamento de processos que regulam a educação superior no Brasil), dispõe sobre a utilização do PDI no processo de **avaliação institucional externa e dos cursos de graduação da Instituição**. A legislação brasileira associou os processos de avaliação aos de reconhecimento e credenciamento visando garantir determinado padrão de qualidade como condição da realização do ensino. O art. 15º, § 5º traz que “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”.

Outra questão importante que a legislação traz é a necessidade de, caso haja **alterações no PDI**, atualizá-las no Sistema SAPIEnS, conforme discorre o art. 1º da Portaria n. 7 de 19/03/2004, do MEC:

“O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI aprovado, que se constitui em compromisso da instituição com o MEC, no período de vigência, deverá sofrer aditamento no caso de sua modificação, considerando a inclusão ou exclusão de cursos, por meio do ingresso no Sistema SAPIEnS/MEC, em local específico, identificado como ADITAMENTO DE PDI”.

A instituição deve adequar todos os tópicos que possam ser influenciados por tais modificações, como previsão orçamentária, infraestrutura física e acadêmica, cronograma geral de implantação, e outros elementos que estejam relacionados. É preciso observar ainda o art. 2º:

“A aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional, não autoriza, por si, as IES a implementarem a expansão nele prevista, devendo as mesmas, de acordo com o cronograma apresentado no PDI, proceder às solicitações que se fazem necessárias, encaminhando seus pedidos, pelo Sistema SAPIEnS”.

A Portaria n. 4.361 de 2004 do MEC trata sobre os **processos a serem protocolados** junto ao Sistema **SAPIEnS** (art.1º), incluindo aí o PDI e aditamentos no PDI. Além disso, o art. 3 coloca a obrigatoriedade do PDI no momento de protocolar os processos listados no art. 1. O art. 14 desta portaria também faz menção ao PDI, referindo-se ao indeferimento ou arquivamento dos processos protocolizados no MEC.

O PDI também está entre os documentos necessários para o **credenciamento da IES para a oferta de cursos e programas a distância** (Decreto n. 5.622 de 2005): “Art. 12 - O pedido de credenciamento da instituição deverá ser formalizado junto ao órgão responsável, mediante o cumprimento dos seguintes requisitos: (...) IV - plano de desenvolvimento institucional, para as instituições de educação superior, que contemple a oferta de cursos e programas a distância”. Complementarmente, a Portaria Normativa do MEC n. 2 de

10/01/2007 dispõe sobre os procedimentos de **regulação e avaliação da educação superior na modalidade a distância**. Nessa portaria, o art. 3, parágrafo 6, chama atenção para a necessidade de os cursos de educação a distância (EAD) ofertados pelas IES dos sistemas federal e estadual estarem previstos no PDI apresentado pela instituição no momento do credenciamento. Mais recente, a Resolução n.1 de 2016 estabelece as diretrizes e normas nacionais para a oferta de programas e cursos de educação superior à distância. Vários artigos da resolução evidenciam a necessidade de se apresentar o PDI:

- Art. 2º §1º - 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).
- 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 didáticos 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 o PPI de cada IES
- Art. 7º § 4º - A colaboração, de que trata o caput, deverá ser formalizada em documento próprio, que será 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
- Art. 8º § 1º - 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.

- Art. 9º § 3º - 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 credenciamento 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
- 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 credenciamento institucional, instruído com todos os documentos pertinentes.
- Art. 25º § 1º - 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 credenciamento.

O Decreto n. 5.622 de 2005, no art. 26, traz a possibilidade de as instituições credenciadas para oferta de cursos e programas a distância estabelecerem vínculos – por meio da formação de consórcios, parcerias, celebração de convênios, acordos, contratos e outros -

para ofertarem seus cursos em **diferentes bases territoriais**, desde que atenda a, além de outros quesitos constantes no decreto, a obrigatoriedade de a parceria estar prevista e explicitada no PDI.

A Portaria do MEC n. 1.466/2001 trata **da autorização de cursos fora das sedes**, e apresenta, no art. 4, a necessidade de se agregar ao pedido de autorização o PDI “da universidade e planejamento acadêmico dos cursos fora de sede, detalhando o projeto de expansão e melhoria da qualidade do ensino por um período mínimo de cinco anos”.

Já a resolução CNE/CP 1, de 18/02/2002, institui as diretrizes curriculares nacionais para a **formação de professores** da educação básica, em nível superior, curso de licenciatura e de graduação plena, elemento que deve constar no PDI.

Outro tema contemplado pela legislação são os requisitos de **acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências**. A portaria do MEC n. 3.284, de 07/11/2003, em seu artigo 1º, determina que

“sejam incluídos 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, conforme as normas em vigor, requisitos de acessibilidade de pessoas portadoras de necessidades especiais”.

Analisando a legislação pertinente percebe-se a importância de o PDI estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional. Tal fato fica mais claro ao se tratar de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, em que os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Se a IES tiver apresentado um PDI quando do Credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual. Em outras palavras, além de mecanismo de avaliação externa, o PDI deve ser uma exigência da própria IES, de maneira a estabelecer um horizonte em relação ao qual ela deverá se orientar num determinado período.

A seção seguinte introduz quatro ferramentas estratégicas que os gestores das IES podem utilizar no momento de elaborarem os PDIs. Em seguida, apresentam-se os elementos que devem constar no PDI, enfatizando a possível sequência que os gestores podem seguir para facilitar sua elaboração.

3. PRINCIPAIS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS QUE PODEM SER UTILIZADAS PARA A ELABORAÇÃO DO PDI

Nesta seção são apresentadas quatro ferramentas que podem ser utilizadas pelos gestores no momento de elaborarem o planejamento estratégico da IES: análise SWOT, *Balanced Scorecard*, Planejamento Estratégico Situacional (PES) e Canvas. Buscou-se apresentar essas ferramentas pois constatou-se, a partir de pesquisa realizada por meio de questionário junto à 63 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que fazem parte do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (Forplad), que essas ferramentas eram as mais utilizadas. De acordo com os resultados da pesquisa, 20 IES

utilizam a análise SWOT, 17 utilizam o BSC, 8 utilizam o PES e uma utiliza o Canvas. Chama-se atenção para o fato de que algumas instituições combinam mais de uma ferramenta na elaboração do PDI, como, por exemplo, o emprego da análise SWOT em conjunto com o BSC.

Ademais, essas são as ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas atualmente, e além de serem complementares entre si. A análise SWOT enfoca no diagnóstico interno e externo, explicitando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O BSC, por meio das quatro perspectivas propostas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento - busca oferecer o caminho para as organizações estruturarem estratégias e objetivos para mensurar o desempenho organizacional. Já o PES traz à tona as relações políticas, sociais e econômicas que influenciam no processo de planejamento estratégico. O Canvas, por sua vez, possibilita a explicitação do modelo de negócios, por meio do qual a IES irá oferecer valor para os clientes escolhidos.

Assim, é possível a adoção de mais de uma ferramenta de forma concomitante, já que cada uma dessas ferramentas contribuir de modo diferente e complementar no processo de elaboração de um planejamento estratégico adequado. O Quadro 2 apresenta os principais atributos de cada ferramenta, buscando explicitar a complementaridade entre elas.

Quadro 2: Ferramentas de gestão e características principais

Ferramenta	Principal objetivo
Análise SWOT	Diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças)
Construção de cenários	Analisar possíveis situações futuras da organização, possibilitando respostas mais rápidas
BSC	Gestão do desempenho organizacional, baseado em indicadores de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento
PES	Elaboração do planejamento estratégico, baseado em quatro momentos: explicativo, normativo-prescritivo, estratégico e tático-operacional
Canvas	Evidenciar como a empresa gera valor para o cliente, baseado em nove componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Fonte: elaborado pelos autores

A seguir são apresentadas cada uma das ferramentas, a iniciar-se pela Análise SWOT.

3.1 Análise SWOT

Durante a década de 60, a análise SWOT foi proposta pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen da *Harvard Business School* com o intuito de auxiliar as organizações na elaboração de seus Planejamentos Estratégicos. Com essa finalidade, a análise SWOT, ou análise FOFA em português, permite a identificação de quatro elementos:

Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) -Quadro 3

Quadro 3: Análise SWOT.

		Definição de estratégia	
		Fatores Positivos	Fatores Negativos
Origem das variáveis	Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças

Fonte: adaptado de Colauto et al.[15]

A partir da categorização de fatores ambientais significativos, tanto internos como externos à organização, a análise SWOT permite identificar competências e formas de atuação no mercado, o que favorece o estabelecimento de estratégias organizacionais e planos de ação que foquem no alcance de um ou mais objetivos organizacionais [16]. Por refletir a situação da organização de forma global, essa ferramenta é utilizada para realizar o diagnóstico estratégico, visando a melhoria contínua. A análise SWOT também é conhecida por sua simplicidade, incentivo à colaboração, menor custo, flexibilidade e integração entre as diversas áreas organizacionais [15]. Ademais, o mapeamento da organização e do seu ambiente influencia na harmonia com esse ambiente no qual ela está inserida [17]. Para a elaboração da análise SWOT é preciso conhecer as variáveis que interferem substancialmente nas ações promovidas pelo gestor, de modo a abarcar todos os elementos propostos pela análise no momento da elaboração do planejamento estratégico [15], visto que eles influenciarão as ações das organizações. No entendimento de Drucker [18], o planejamento não deve ser realizado unicamente com base na análise rotineira e interna da organização, mas deve incluir o ambiente externo que abarca as oportunidades de mercado, de maneira dinâmica, e que contém as ameaças que podem impactar no planejamento e na execução das ações da organização.

As “fraquezas” são definidas com base na análise de quais habilidades podem prejudicar ou interferir negativamente em um negócio. É necessário investir nessas áreas de modo a aprimorá-las para possibilitar maior competitividade no mercado. A IES deve se perguntar quais motivos levaram à escolha, por parte do cliente, pela concorrência; se a mão-de-obra é capacitada; e quais áreas devem ser reformuladas para alcançar os objetivos da IES ou mesmo para competir com seu concorrente mais forte. O primeiro elemento, “força”, refere-se às aptidões da organização, seu diferencial em relação aos concorrentes. Como se trata de um elemento interno à organização, ele está sob o seu controle. Alguns questionamentos podem facilitar sua identificação por parte da instituição, tais como: Quais são os recursos mais promissores da IES?; e qual é a sua principal aptidão? As forças externas que impactam negativamente a organização são chamadas de “ameaças”. Elas podem prejudicar o planejamento estratégico e os resultados almejados, caso a IES não se atente a elas. A organização não é capaz de controlá-las, mas a formulação de planos de contingência pode auxiliá-la. Nesse ponto a IES pode se questionar: Está ocorrendo alguma mudança significativa nos preços dos fornecedores ou na disponibilidade de recursos importantes para

a IES? Houve mudanças no comportamento dos alunos, da sociedade, da economia? Houve alterações na legislação, regulamentação do setor? Há novas tecnologias ou recursos inovadores que as IES concorrentes estão adotando?

Já as “oportunidades” são aquelas forças externas que possuem impacto positivo na organização. Elas apontam possibilidades para a organização prosperar. Para explicitar as oportunidades que possam estar presentes, a IES pode se questionar: quais oportunidades existem no mercado ou em quais ambientes existem benefícios? Houve crescimento recente do mercado ou ocorreram outras mudanças que poderiam gerar oportunidade? Houve mudanças na legislação que podem trazer oportunidades para a IES? É uma oportunidade em curso, ou durará apenas por um curto período de tempo?

Nesse contexto, a combinação dos quatro elementos da SWOT gera diferentes estratégias, como pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4: Posturas estratégicas

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna	Forças	Desenvolvimento: <ul style="list-style-type: none"> · de mercado · de produtos · financeiro · de capacidade · de estabilidade · diversificação 	Manutenção: <ul style="list-style-type: none"> · estabilidade · nicho · especialização
	Fraquezas	Crescimento: <ul style="list-style-type: none"> · inovação · internacionalização · parceria · expansão 	Sobrevivência: <ul style="list-style-type: none"> · redução de custos · desinvestimento · liquidação do negócio

Fonte: Adaptado de Oliveira [19]

O principal foco da análise SWOT é a definição de estratégias com vistas a manter pontos fortes, reduzir a ocorrência de pontos fracos, usufruir das oportunidades e se proteger de possíveis ameaças. A organização adotará estratégias específicas caso algum dos elementos domine os demais visando a sua manutenção, sobrevivência, desenvolvimento ou crescimento [20].

Assim como as instituições privadas, as organizações públicas estão inseridas em um ambiente competitivo. Dessa forma, a análise SWOT também se aplica a organizações públicas, já que a gestão e os resultados pretendidos pelos gestores públicos, e esperados pela população, são impactados por diferentes variáveis internas e externas à organização [15]

Ao contrário das empresas privadas que objetivam o lucro, a administração pública está focada na realização da sua função social, buscando alta eficiência e qualidade na prestação dos serviços ofertados à sociedade. Nesse contexto, é preciso buscar formas de modernizar a gestão pública, e, para tal, é indispensável a modernização do gerenciamento público [21]. , Ocorre uma constante vigilância por parte de diferentes forças políticas,

econômicas e sociais em relação aos gestores públicos de forma geral [22], o que demanda que a IES esteja atenta a esses atores e, de alguma forma, considere essas demandas no momento da elaboração do seu planejamento estratégico. O planejamento estratégico é prática primordial a ser adotada pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Dessa forma, a análise SWOT auxilia no levantamento e análise dos quatro elementos a fim de elaborar e consolidar o planejamento público [15].

A seguir são apresentados os principais pontos relacionados à ferramenta do Balanced Scorecard (BSC), amplamente utilizado por organizações públicas e privadas.

3.2 Construção de cenários

Complementarmente à análise SWOT, é possível construir cenários que tentem retratar possíveis situações futuras da organização e do ambiente em que ela se encontra. Trata-se de uma ferramenta que contribui para o sucesso do planejamento estratégico, por meio de uma adequada avaliação do ambiente interno e externo [81]. A construção de cenários é considerada uma ferramenta valiosa pois auxilia as organizações a se prepararem para possíveis eventualidades, tornando-as mais flexíveis e inovativas [76].

Considerando o atual contexto mercadológico, caracterizado pela complexidade, incerteza, mudanças constantes e inovações recorrentes, a construção de cenários representa uma ferramenta bastante útil para os gestores [76]. A criação de cenários propicia reflexão e ensaios acerca de diferentes futuros possíveis, evitando que a organização se acomode [81]. Além disso, estimula o pensamento estratégico e auxilia na superação de limitações, favorecendo a investigação de novas possibilidades antes não consideradas [76].

Na área de planejamento estratégico a ferramenta de criação de cenários tem sido frequentemente utilizada pelo setor privado e pela administração pública, dada a oferta de diferentes futuros possíveis que, por sua vez, dependem também das decisões que serão tomadas ao longo do tempo [77]. O crescimento em seu uso dá-se, principalmente, pelo fato de o processo de administração estratégica ser constante e dinâmico, refletindo modificações que possam ocorrer nas condições ambientais ou organizacionais [83]. A presença dessas alterações requer que ajustes sejam incorridos, e simulações de possíveis cenários acabam assumindo destaque à medida que minimizam a importância desses ajustes, bem como a sua frequência [81].

Isso porque à medida que as incertezas aumentam, se expande a exigência por ponderação e por uma observação mais cuidadosa acerca das possibilidades futuras da realidade em que a organização se insere e para a qual se prepara. Os métodos e técnicas utilizados para elaborar cenários, apesar de não eliminarem as incertezas e/ou determinarem exatamente a trajetória futura, colaboram para a restrição de possíveis caminhos para os quais a realidade analisada pode evoluir. Em outras palavras, a elaboração de cenários procura explorar as alternativas que se mostrem mais prováveis de ocorrerem, visando antecipá-las por meio do exame e da ordenação das diversas probabilidades de tendências e pontos de mudança [76, 77].

A existência de diferentes cenários possíveis, determinados pela organização com base em suas expectativas sobre o ambiente, auxilia o gestor a articular distintos modelos mentais, colaborando para a sua tomada de decisão [76]. As implicações de futuras descontinuidades

são evidenciadas, e podem ser identificadas a natureza e o momento dessas implicações, possibilitando a projeção das consequências de determinada tomada de decisão ou política adotada [80]. Cada cenário conta uma história de como vários elementos podem interagir sob certas circunstâncias [79].

Nesse sentido, criar cenários é um esforço voltado para a realização de detalhamentos críveis e coerentes acerca de possíveis contextos futuros, e não um trabalho de predição. Neles são destacados elementos significativos para as decisões que deverão ser tomadas, assim como são apresentados os condicionantes da circunstância atual e cada conjunção futura [82]. Não há apenas uma abordagem para a criação de cenários mas, sim, diversas metodologias para a geração de cenários com várias características comuns. De maneira geral, essas metodologias enfatizam a definição de problemas, identificação de direcionadores-chaves, *stakeholders*, tendências, limitações e outras questões de maneira sistemática, além de elencá-los por nível de importância e incerteza [76].

Entre diversos autores reconhecidos na área, Schoemaker [79] apresenta uma estrutura bastante utilizada para a construção de cenários. O autor chama atenção para o fato de os cenários retratarem futuros possíveis, mas não apresentam estratégias específicas para lidar com eles. A intenção é ver o futuro de forma ampla e em termos de tendências e incertezas [79]. O processo de desenvolvimento de cenários perpassa 10 etapas, que serão descritas a seguir [79].

- Etapa 1 – definir o escopo: determinar o prazo e o escopo da análise, em termos de produtos, mercados, áreas geográficas e tecnologias.
- Etapa 2 – identificar os principais *stakeholders*: quem tem interesse nas questões consideradas? Quem será afetado por elas? Quem poderia influenciá-las? É preciso identificar quem são (clientes, fornecedores, concorrentes, empregados, governo, etc.) e quais os papéis desempenhados por eles, seus interesses e posições de poder.
- Etapa 3 – identificar tendências básicas: quais tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, legais e industriais certamente afetam as questões identificadas na etapa 1? É preciso descrever resumidamente cada tendência notada, incluindo como e porque ela exerce influência sobre a organização. Pode-se representá-las em um diagrama, apontando quais são os impactos positivos, negativos ou incertos dessas tendências sobre a estratégia atual. Deve-se chegar a um consenso de que essas tendências continuarão no futuro.
- Etapa 4 – identificar incertezas-chave: quais eventos - que os resultados são incertos - irão significativamente afetar as questões com as quais a empresa está preocupada? Para cada incerteza, é preciso determinar um resultado possível. Entretanto é importante manter simples: poucas possíveis possibilidades, no máximo. É possível também considerar combinações entre essas incertezas.
- Etapa 5- Construir temas iniciais para os cenários: de posse das tendências e incertezas, já é possível construir cenários. A gestão deve escolher duas palavras extremas, colocando elementos positivos de um lado e elementos

negativos de outro. Destaca-se que eles devem ser julgados como positivos e negativos frente à estratégia atual, já que diante de outras estratégias essa perspectiva pode ser alterada. Uma forma é resgatar as duas incertezas mais importantes e mesclá-las para determinar as palavras chave utilizadas nos extremos.

- Etapa 6 – checar consistência e plausibilidade: o que foi alcançado na etapa 5 ainda não é um cenário pronto. É preciso verificar inconsistências internas, averiguando (a) se as tendências são compatíveis com a estrutura temporal escolhida; (b) se o cenário está combinado resultados de incertezas que realmente estão juntos (ex. pleno emprego e baixa inflação não ocorrem juntos); (c) se a maior parte dos *stakeholders* estão em locais ou papéis que eles não gostam e que há possibilidade de mudança, pois, se sim, o cenário pode evoluir para outro. É importante, então, descrever esse cenário final, que é mais estável.
- Etapa 7 – Desenvolvimento de cenários de aprendizagem: identificar temas que são estrategicamente relevantes e organizar os resultados e tendências envolvidos com eles. Um cenário é uma história, e é preciso captar sua essência através de seu título. Os títulos e temas são pontos focais que permitirão o desenvolvimento e o teste dos cenários.
- Etapa 8 – identificação de necessidades de pesquisa: conhecer mais a respeito daquelas incertezas que são pouco conhecidas pela organização, realizando pesquisas a fim de aprofundar o entendimento e ter maior propriedade para elaborar cenários mais condizentes com a realidade, mais consistentes.
- Etapa 9 – desenvolver modelos quantitativos: após completar as pesquisas adicionais, é preciso reavaliar as consistências internas dos cenários e verificar se alguma das interações pode ser retratada por meio de modelos quantitativos. A elaboração desses modelos auxilia a quantificar as consequências de diferentes cenários, como por exemplo, em termos de comportamento de preços, taxas de crescimento, fontes de recursos, dentre outros.
- Etapa 10 – evoluir para cenários de decisão: em um processo iterativo, é preciso convergir todos os elementos levantados nas etapas anteriores para cenários que possam ser, eventualmente, usados para testar estratégias e gerar novas ideias. Reveja todos os passos e avalie se aqueles cenários estruturados estão retratando as questões reais enfrentadas pela organização.

É importante que os cenários sejam como arquétipos: devem descrever genericamente diferentes futuros e não variações um deles. Ademais, é preciso que conste, em cada um deles, um equilíbrio ou um estado no qual o sistema poderia existir por algum período de tempo.

3.3 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC é uma ferramenta de gestão elaborada por Kaplan e Norton, no início da década de 1990 [23], que traduz a visão de negócio num conjunto abrangente de medidas, orientadas para o desempenho futuro [24]. Amplamente utilizada pelas empresas para avaliar

e gerir o desempenho organizacional [25], tem como base o uso de indicadores de diferentes perspectivas de análise do negócio de modo a balancearem-se entre si [23]. O instrumento enfatiza quais medidas financeiras e não financeiras devem estar presentes no sistema de avaliação, devendo ser disseminadas em todos os níveis da organização, de forma a colaborar para o alcance de resultados mais efetivos.

O modelo do BSC, a partir da visão e missão corporativas, decompõem esses elementos em diferentes pontos de vista – perspectivas – segundo a visão de acionistas, clientes, empregados, e outras partes que possam estar interessadas na organização, alinhando a linguagem e facilitando o seu entendimento. Ou seja, as perspectivas fornecem uma estrutura para o BSC por meio da qual é possível traduzir a estratégia em termos operacionais. O BSC integra, assim, medidas para as estratégias de negócio em pelo menos quatro dimensões: financeira, cliente, processos internos e conhecimento e crescimento [24]. A Figura 1 apresenta as quatro dimensões básicas do BSC.

Figura 1: As quatro áreas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996, p. 9.

Os objetivos e as métricas utilizados são derivados de um processo de cima para baixo (*top-down*): a partir da missão e da estratégia da unidade de negócio, faz-se o detalhamento, traduzindo-os em medidas tangíveis para toda a organização. As métricas representam um balanceamento entre medidas externas (para os *shareholders* e clientes) e medidas internas (processos de negócio críticos, inovação e aprendizado e crescimento), bem como medidas de resultado – consequências de esforços passados – e medidas que dirigem o desempenho futuro [24]. As quatro áreas críticas do BSC são caracterizadas a seguir [24, 26-28]:

- a) Perspectiva do cliente – para escolher as medidas representativas desta área, a organização deve identificar seu cliente-alvo/segmento de mercado, suas demandas e expectativas com relação à empresa, de forma a propor valor para servi-los. Ou seja, elaborar uma estratégia **para criar valor e diferenciação do**

ponto de vista do cliente. A organização deve desenvolver direcionadores de desempenho que lidarão com a melhoria desses indicadores e com o alinhamento das expectativas de ambos os lados. Normalmente, serão escolhidas medidas que incluem, por exemplo, satisfação do consumidor, lealdade desse consumidor, fatia de mercado (*market share*), taxas de retenção e entrada de novos clientes.

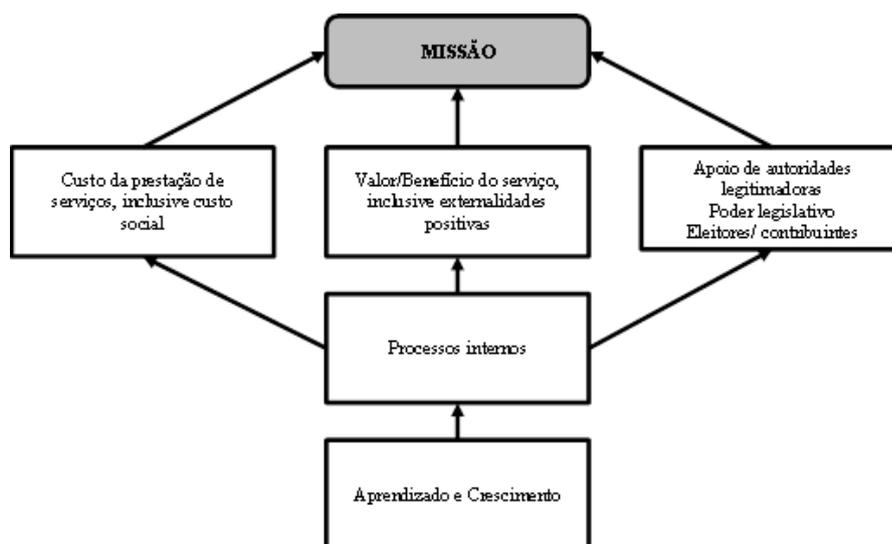
- b) Perspectiva dos processos internos – são identificados e mensurados os **processos chaves que a empresa deve executar com excelência** (custo, qualidade e tempos de ciclo), de forma a continuar agregando valor para os clientes e, conseqüentemente, para seus acionistas. Ademais, estão incluídas nessa perspectiva medidas de processos de inovação que criam novos produtos e serviços. É importante definir as prioridades estratégicas para os vários processos internos, de forma a satisfazer tanto o cliente quanto o *shareholder*. As informações obtidas na perspectiva anterior irão possibilitar a identificação e o delineamento dos processos chaves para satisfazer às necessidades do cliente, bem como o desenvolvimento das melhores medidas e objetivos que levem à melhoria desses processos ou, até mesmo, à implementação de novos.
- c) Perspectiva aprendizagem e crescimento – as medidas dessa perspectiva são as habilitadoras para as outras três perspectivas. Por isso, representam a base sobre a qual o BSC está construído. Faz-se necessária a definição de **elementos que criem um clima que apoie a mudança, a inovação e o crescimento organizacional**. Aqui, são identificadas as medidas que auxiliam a empresa a solucionar problemas relacionados aos capitais humano, informacional e organizacional. Medidas típicas dessa perspectiva estão relacionadas com a motivação dos funcionários, retenção, capacidades e alinhamento, bem como capacidades dos sistemas de informação e a disponibilidade de informação.
- d) Perspectiva financeira – representa um componente crítico no BSC, uma vez que deve-se delinear a estratégia para o crescimento, a lucratividade e os riscos sob a perspectiva do *shareholder*. Os objetivos e as métricas escolhidos devem **revelar se a execução da estratégia traçada está levando a melhorias nos resultados financeiros da organização**. Além disso, essa perspectiva serve como foco para os objetivos e as medidas em todas as outras perspectivas. Podem estar incluídas aqui métricas relacionadas à lucratividade, crescimento da receita, aumento da produtividade e melhoria no uso de ativos.

Nesse sentido, o BSC é mais que um sistema tático ou operacional de mensuração: ele pode ser utilizado como um sistema de gerenciamento estratégico, gerenciando as estratégias organizacionais no longo prazo [24]. Isso porque para cada uma das perspectivas é preciso definir suas respectivos objetivos, ações e indicadores, que servem para mensurar a evolução da organização em cada uma delas [23]. Kaplan [26] chama atenção para o fato de que as iniciativas devem existir para auxiliar as organizações a alcançarem objetivos estratégicos e, portanto, são meios e não fins. A mensuração da estratégia e do desempenho deveria focar em quais “saídas e resultados” a organização objetiva alcançar, não em que quais programas ou iniciativas estão sendo implementadas.

Dessa forma, as organizações, sejam públicas ou privadas, podem utilizar o BSC para: clarificar e traduzir a visão e estratégia; comunicar e vincular objetivos estratégicos e medidas; planejar, especificar alvos e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar *feedback* estratégico e o aprendizado [24]. Em suma, pode-se dizer que o BSC pode ser usado, basicamente, em duas funções: como uma ferramenta de comunicação e como um sistema de mensuração [27].

É oportuno comentar que a estrutura do *Balanced Scorecard* está baseada em organizações privadas. Entretanto, para a implementação em organizações públicas, não são necessárias grandes mudanças [29] sendo a principal delas decorrente do fato de essas organizações não visarem a obtenção de lucro [23]. Kaplan [26] ressalta que o sucesso para empresas que não visam o lucro deveria ser mensurado por quão efetivamente e eficientemente elas satisfazem as necessidades dos cidadãos. Dessa maneira, considerações financeiras podem obter um papel habilitador ou limitador, mas raramente será o objetivo primário da organização.

Figura 2: Adaptação do framework do BSC às organizações públicas



Fonte: adaptado Kaplan e Norton [30]

Nesse formato adaptado, aspectos voltados para a criação de valor assumem maior importância comparativamente à perspectiva “financeira”, e a principal finalidade da perspectiva “financeira” passa a ser o controle dos custos [23]. Nesse caso, os indicadores de custos devem abranger elementos das despesas da organização, bem como os custos repassados aos cidadãos por ela, como resultado da sua atuação [30]. A criação de valor assume papel central, identificando os benefícios gerados para os cidadãos. Uma perspectiva que surge é a do apoio legitimador, que representa o “doador” das verbas repassadas para a organização que, por sua vez, deve esforçar-se para alcançar metas e objetivos impostos pela fonte de financiamento [30]. Um ponto de destaque sobre o BSC é que as organizações podem escolher as perspectivas que melhor se adequam à sua missão e estratégia [31], ou seja, elas podem alterar o nome das perspectivas para se ajustarem ao contexto em que atuam [29].

Sua implementação tem obtido sucesso em diferentes organizações públicas, de diversos setores [23]. A aplicação do *BSC* no setor público sugere a perspectiva clientes como objetivo principal, já que o sucesso das instituições públicas deve ser medido pelo grau de eficiência, eficácia e efetividade com que elas 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[29].

Como uma das possibilidades de se implementar o *BSC*, pode-se utilizar uma sequência de três grandes etapas distintas: (a) planejamento estratégico, momento em que são definidas a missão, visão de futuro, onde a empresa quer estar no longo prazo, a análise de pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças da organização (análise SWOT), que irão subsidiar a formulação da estratégia da organização; (b) estratégia em ação, onde o *BSC* é utilizado para traduzir a estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação; e (c) monitoramento, onde a estratégia é analisada e revisada através do *BSC* [32]. Já Niven [31] aponta os principais passos envolvidos no desenvolvimento do *BSC* (pg. 70):

- I. Desenvolver ou confirmar a missão, valores, visão e estratégia;
- II. Confirmar o papel do *BSC* na estrutura de gestão do desempenho;
- III. Selecionar as perspectivas do *BSC*;
- IV. Rever materiais relevantes para as decisões;
- V. Conduzir entrevistas com gestores;
- VI. Criar o mapa estratégico;
- VII. Recolher feedbacks;
- VIII. Desenvolver medidas de desempenho;
- IX. Desenvolver metas e iniciativas;
- X. Desenvolver um plano de implementação contínua.

Felix, Felix e Timoteo [33,p. 52] afirmam que o *BSC* é amplamente utilizado na administração pública, e apresentam uma lista de órgãos e entes governamentais que já empregam o *BSC* como ferramenta para a gestão estratégica: Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR), por intermédio do Departamento de Segurança da Informação e Comunicações (DSIC), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério Público do Estado de Goiás, Prefeitura de Curitiba, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Governo do Estado de Minas Gerais, Governo do Rio de Janeiro.

Dorweiler e Yakhou [34] apresentam um detalhamento das perspectivas e quais elementos podem constar em cada uma delas, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5: perspectivas do *BSC* relacionadas às IES

Perspectivas	Elementos
Cliente	Estudantes, empregados, faculdades, alunos, pais, inovações de ensino, imagem pública, reputação das faculdades, qualidade do serviço, e melhoria contínua
Processos internos	Excelência no ensino, qualidade da faculdade, currículo de excelência,

	inovação, eficiência e efetividade do serviço, questões estratégicas
Inovação e aprendizagem	Ensino e aprendizado de excelência e inovação, desenvolvimento de faculdades, liderança em tecnologia, inovação em ensino/aprendizagem, inovações e melhorias no programa e currículo, melhorias pedagógicas, EAD, aprendizado com valor agregado, aprendizado para a vida, qualidade das instalações, sistemas de recompensa, processo direcionado para a missão
Financeira	Levantamento de fundos, lucros das operações, investimento em capital humano, gestão financeira e relações externas, imagem pública.

Fonte: elaborado com base em Dorweiler e Yakhou [34]

O BSC já é utilizado por algumas IFES na elaboração de seus PDIs, como foi constatado na pesquisa citada na introdução deste capítulo, a exemplo do IFB (Bahia)[35], da UFPA (Pará) [36], da UNIPAMPA (Rio Grande do Sul) [37], e da UFU (Uberlândia) [38]. Cada uma dessas IFES definiu para si aquelas perspectivas mais adequadas, como mostra o Quadro 6 a seguir:

Quadro 6: Perspectivas do BSC nos PDIs - exemplos

IES	Perspectivas do BSC			
	Clientes	Processos internos	Aprendizagem e crescimento	Financeira
IFB	Estudantes e Sociedade	Mantém o nome	Pessoas e do Conhecimento	Orçamentária e Logística
UFPA	Resultados Institucionais	Mantém o nome	Pessoas e Tecnologia	Orçamento
UFU	Sociedade	Macroprocessos	Pessoas, Organização e Infraestrutura	Orçamento
UNIPAMPA	Resultados institucionais	Mantém o nome	Pessoas e recursos	

Fonte: Elaborado pelos autores baseado nos PDIs das instituições citadas.

A seção a seguir traz os principais aspectos caracterizadores do Planejamento Estratégico Situacional, outra ferramenta que também já foi aplicada no setor público e no momento de elaboração dos PDIs, e representa uma opção para os gestores.

3.3 Planejamento Estratégico Situacional (PES)

Na década de 1970, Carlos Matus criou o Planejamento Estratégico Situacional (PES) a fim de romper com a ótica determinística e superficial das abordagens tradicionais de planejamento. Procurou construir uma abordagem holística, que não desprezasse aspectos importantes da realidade [39]. Tal método é um ramo do planejamento estratégico que abarca,

durante todo o processo, o jogo político, social e econômico, por meio da gestão dos conflitos e da cooperação dos atores envolvidos na rede. Assim, é possível trabalhar com a complexidade dos problemas sociais, capacidade esta que não está presente nas metodologias tradicionais [40]. Ao integrar a análise política e a análise técnica em uma metodologia centralizada na cooperação ativa entre os atores, o PES acaba por romper com distintos atributos do planejamento tradicional [41]. É um modelo indicado para organizações públicas ou para qualquer organização onde o lucro não seja a finalidade e o jogo político esteja presente.

Nas metodologias tradicionais de planejamento há distinção entre o sujeito que planeja e o objeto (realidade) analisado: este último o domina [42]. Enunciam-se como previsíveis as reações dos atores, como inexistentes as variáveis desconsideradas pelo sujeito que planeja e, como consequência, ocorre uma falsa aparência de governabilidade: que é apenas uma teoria burocrática de planejamento, descolada da realidade e implementada para cumprir obrigações [43].

Independentemente da metodologia designada, [44] o objetivo de qualquer planejamento é reunir uma quantidade suficiente de informações e de conhecimento acerca da realidade. Nessa linha de pensamento, seria plausível prever as possíveis formas de alteração, caso indesejadas, construindo, por conseguinte, objetivos compatíveis. Podem ser listadas três características principais do modelo PES [45]: (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).

Matus [46] critica os métodos tradicionais de planejamento por serem centralizados em único indivíduo, geralmente externo à realidade analisada. O autor propõe um modelo de diagnóstico interativo e situacional, onde todos os atores envolvidos nesta realidade são convidados a construí-la. Dessa forma, seria possível incorporar as demandas e necessidades de cada ator, assim como a responsabilidade de cada um deles diante dos problemas e das soluções. Em outras palavras, todos os pontos de vistas individuais ao diagnóstico [47]. O PES não a deturpa nem deforma a realidade em sua essência, pois conserva a criatividade e a subjetividade dos atores, mesmo ao selecionar apenas problemas considerados mais relevantes para os atores sociais.

No pensar de Matus [41], assimilar o conjunto de interpretações significa ter ciência de sua existência e traçar as estratégias desejadas, que podem incluir a extinção destas interpretações após saber de onde elas vêm e quais atores as conceberam. Isto ocorre devido à crença de que a realidade só pode ser transformada caso os sujeitos que a constituem sejam também sujeitos do plano que a irá transformar [48].

Ademais, Matus [49] também critica o fato das metodologias tradicionais serem construídas de forma determinística, ao buscar prever um futuro único e certo, tentando reduzir a realidade social a aspectos exatos, positivistas e a leis irrefutáveis [48]. Matus [49] julga ser importante construir estratégias capazes de lidar com todas as possibilidades futuras, visto que, caso ocorram, já devem existir planos capazes de atuar com agilidade, mesmo em situações não previstas. Huertas [39] discorre que o método é adepto ao aprendizado com base nos erros do percurso.

O problema público [50] conhecido como realidade indesejada é concebido nas metodologias tradicionais mediante a análise setorial [39], ou seja, aquela que desconstrói a realidade por meio de setores e os analisa separadamente. Por não levar em conta a interdependência dos setores, essa abordagem é incapaz de lidar com problemas complexos que permeiam diversos ambientes. Dessa forma, Matus [41] propõe uma abordagem com enfoque nos problemas e não nos setores. Cria-se um plano-proposta para cada problema presente na realidade, e não em torno de setores criados apenas teoricamente. Esse é o plano de ação ou a política pública proposta pelo autor.

A estrutura do PES pode ser dividida em quatro momentos[40]: (i) momento explicativo, (ii) momento normativo-prescritivo, (iii) momento estratégico e (iv) momento tático-operacional. Essa separação em momentos é realizada apenas para fins didáticos. Matus [46] salienta que a interdependência entre os momentos não é desconsiderada, sendo o momento definido como um processo contínuo, sem começo nem fim, que se entrelaça e não estabelece nenhuma relação hierárquico-temporal. Eles podem ocorrer concomitantemente [43]. Mesmo sendo denominado como planejamento, o PES contempla a formulação e a programação de políticas públicas [51].

O primeiro momento refere-se à compreensão da realidade, visto que o conjunto de explicações e interpretações dos problemas existentes é levantado pelos atores envolvidos a fim de compreendê-la, 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) visando construir um quadro explicativo do problema [52]. É necessário 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 [42]. O problema é explicado de forma objetiva por meio do Vetor de Descrição do Problema (VDP), definido por Matus [52] como um conjunto de descritores do problema, que retira qualquer ambiguidade interpretativa acerca do mesmo, garantindo a organização do plano [43]. Por meio de um fluxograma explicativo, essas informações são apresentadas com vistas a transparecer quais são os “nós críticos”. Em outros termos, a raiz de cada problema. Por conseguinte, cria-se um novo fluxograma simplificado, que contém as relações causais entre os nós críticos deliberados como prioritários pelos os atores[40]. Teixeira e Paim [51] mostram que quanto maior a pluralidade de subjetividades contidas no diagnóstico inicial, maior será a qualidade do plano.

O segundo momento, o normativo, busca extirpar o problema que cada nó crítico origina por meio da elaboração de ações estratégicas que serão direcionadas ao enfrentamento de cada um desses nós críticos [46]. Para os três tipos de situação, as melhores condições futuras, as piores condições futuras e as condições mais prováveis, o plano de enfrentamento estabelecerá modos de ação. Para cada ação são definidos: metas, prazo de execução e recursos (econômicos, políticos e institucionais), que são responsáveis pelas metas e indicadores que permitem o monitoramento e a avaliação [40].

No momento estratégico realiza-se uma discussão a respeito da viabilidade dos planos criados no momento anterior. Cabem alguns questionamentos para a realização dessa 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 à viabilidade do plano? [46]. Busca-se diagnosticar, tanto o

ambiente quanto os atores, e equalizar os recursos e o jogo de interesses, de maneira que os atores conduzam os planos estabelecidos e estejam em mesma sintonia [40] .

Por fim, o quarto momento é designado como execução, ação concreta na realidade, enfrentamento dos problemas, por meio da efetivação dos planos de ação. Nesse ponto é de suma importância analisar a estrutura, a cultura e o modus-operandi da organização, visando verificar se toda esta conjuntura irá suportar a ação [42]. Matus [49] destaca o cuidado em 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, realizando, assim, um monitoramento contínuo de todos os planos. Enquanto o plano existir, a mediação entre conhecimento e ação é perene em virtude da imprevisibilidade e das discrepâncias entre o que se espera e o que se tem como resultado [43]. Três variáveis que garantirão um bom governo, chamado “triângulo de governo” [52], devem ser analisadas com cautela, sendo elas [43]: o programa de governo em si, ou seja, a qualidade do plano que se criou; a capacidade de governo, sendo esta composta por suas competências técnicas; e a governabilidade do sistema, em outras palavras, a capacidade do governo de articular os atores, equilibrar o jogo de interesses e mobilizá-los na direção do plano.

O PES faz com que o planejamento se torne uma ferramenta de liberdade, ao interpretá-lo como um meio de se construir o futuro, visto que a investigação das possibilidades futuras amplia o campo de escolha dos indivíduos, sem limitá-los a única prospecção ou baseado em único diagnóstico [39]. Ao agregar as práticas de aceitação das interpretações divergentes da realidade e da ampliação do campo de escolha, o PES se torna uma ferramenta de fomento à democracia dentro das organizações, não permitindo que haja o monopólio da construção do futuro por nenhum dos entes [42]. Isto torna-se mais claro no dizer de Matus[46], que expõe ser de igual importância o conhecimento das diversas respostas que os atores têm para as perguntas e a pergunta que eles têm a fazer acerca da realidade. Isso demonstra que o PES se preocupa com uma participação proativa e não aquela reduzida às exigências legais ou burocráticas.

Teixeira e Pain [51] recomendam a utilização do PES por todas as organizações que possuem problemas intersetoriais, com base 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 (iv) fundamentar-se em uma teoria de governo baseada na comunicação e nas relações democráticas.

Outras concepções positivas acerca do PES foram apresentadas por De Toni [42]: (i) a possibilidade de mediar o presente e o futuro, devido à ideia de que é possível construir o futuro, partindo do presente; (ii) a possibilidade de prospectar quando não se pode prever; (iii) a capacidade de lidar com surpresas, uma vez que elas são aceitas como parte do plano; (iv) a capacidade de mediar o passado e o futuro, por meio da gestão do erro e do aprendizado; e (v) a capacidade de mediar o conhecimento e a ação, visto que o plano prevê desde o diagnóstico situacional, até sua execução.

O PES é um modelo eficiente ao lidar com a implantação de modelos de gestão comunicativos e reformas administrativas que visem à descentralização, à racionalidade e à responsabilização [53]. O modelo é uma ferramenta de grande auxílio ao processo decisório, já que permite que se tomem decisões futuras baseando-se nas informações do presente, lidando não apenas com a escassez de recursos econômicos, mas também políticos, cognitivos e organizacionais [43]. O PES é ainda capaz de conviver com outros mecanismos de planejamento, sem que isto prejudique os seus resultados [54]. Jesus e Teixeira [54] citam como exemplo a utilização do PES junto ao Plano Plurianual (PPA) do governo do Estado da Bahia, na implementação de políticas públicas da Secretaria da Saúde.

Apesar do menor uso em comparação com outras ferramentas, observa-se a utilização desse modelo em diferentes organizações, por meio de políticas públicas educacionais [55], na gestão de materiais de Tribunais de Justiça [43]), na coordenadoria de Administração Tributária [56], na análise das políticas de segurança pública [57], na execução de orçamentos participativos [58], na criação de Planos Plurianuais [59] e na criação de Planos de Desenvolvimento Universitários [45].

A próxima seção caracteriza a última ferramenta de gestão considerada no presente documento: o CANVAS. Dentre tantos outros instrumentos disponíveis na literatura, os aqui apresentados buscam fornecer uma visão geral das diferentes possibilidades que o gestor possui no momento de escolher qual o método irá utilizar para a elaboração do planejamento estratégico da IES, visando facilitar tal processo decisório.

3.4 CANVAS

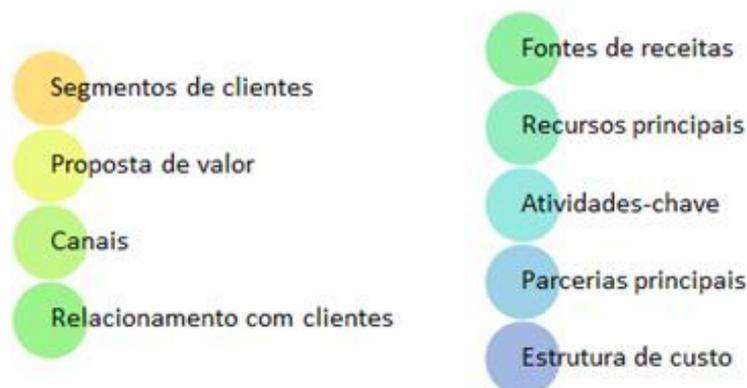
O modelo de negócio Canvas é uma ferramenta estratégica de gestão e empreendedorismo. Ela auxilia o gestor a descrever, desenhar, desafiar, inventar e articular seu modelo de negócio [60] ou, simplesmente, descrever a lógica com que uma organização gera receita [61]. Por modelo de negócio entende-se a forma como a organização faz seu negócio, é a tradução das questões e objetivos estratégicos em um modelo conceitual que explicita como o negócio funciona [62]. O conceito de negócio em análise pode se tornar uma linguagem comum que permite aos gestores descreverem e manipularem de forma simplificada modelos de negócios para criar novas estratégias [63, 64].

O modelo de negócio Canvas oferece benefícios ao facilitar conceituações de novos espaços de projeto, mapear relações complexas com os stakeholders, identificar estruturas de agregação de valor complexas, e abordar os serviços pela abordagem dos clientes e do prestador dos serviços [65]. Ademais, o Canvas possui uma grande vantagem, que é permitir a comunicação visual dos elementos considerados fundamentais para o modelo de negócios proposto, viabilizando melhor compreensão do negócio da empresa e maior eficiência no momento de elaborar o plano de negócios, o planejamento estratégico e demais planos de ação. Assim, essa ferramenta se torna um importante instrumento de comunicação a ser utilizado pela gestão, facilitando o entendimento pelos responsáveis pela organização, pelos clientes e para o mercado, de forma geral [66].

O Canvas é um instrumento baseado em nove componentes básicos que abrangem quatro áreas principais de qualquer negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade

financeira. Esses elementos buscam evidenciar a lógica de como uma organização pretende gerar valor [63, 64]. Os nove componentes são evidenciados na Figura 3.

Figura 3: Os nove componentes do Canvas



Fonte: elaborado pelos autores.

O componente “segmentos de clientes” é o primeiro que deve ser observado pela organização, e chama atenção para a necessidade de definir, de forma consciente, quais segmentos de mercado serão servidos e quais serão ignorados [63]. Os clientes podem ser agrupados de diferentes maneiras, podendo seguir critérios psicográficos, geográficos, comportamentais ou demográficos [66]. A variedade de tipos de clientes que a organização poderá atender cria, por sua vez, uma gama diversificada de estratégias que poderão ser utilizadas frente a cada um deles. Para auxiliar nessa definição, o gestor deve responder a perguntas como: Para quem a organização irá criar valor? Quem são os clientes mais importantes da organização? Assim, a organização pode escolher mais de um segmento de cliente, mas deve saber o que oferecer para cada um deles [63].

Para determinar o que será ofertado aos segmentos de clientes, passa-se para a fase “proposta e valor”, elemento que incita a descrição do pacote de bens e serviços que irão criar valor - gerar benefícios - para os clientes definidos na fase anterior. É o momento em que a organização explicita o motivo pelo qual os clientes irão escolhê-la e não outra [63]. Essa definição é de grande importância para o sucesso de qualquer negócio [66], sendo interessante verificar as diversas possibilidades que se abrem para a empresa em conjunto com o perfil dos clientes. Algumas questões que podem auxiliar na preparação desse ponto são as seguintes: qual valor será entregue ao cliente? Qual problema do cliente a organização está tentando auxiliar a solucionar? Quais necessidades estarão sendo satisfeitas? Qual grupo de produtos e serviços serão ofertados a cada segmento de clientes? [63]

Definidos os segmentos de mercado e o que será ofertado a cada um deles (proposta de valor), passa-se à análise dos “canais” de comunicação, distribuição e venda, elementos que representam o ponto de contato da organização com os seus clientes. Algumas questões que podem nortear a definição desse ponto são: por meio de quais canais os clientes desejam ser contatados? Como alcançar os clientes? Como promover a integração entre os canais? Como integrá-los à rotina dos clientes? A organização pode escolher entre canais particulares, canais em parceria ou uma mistura de ambos os tipos [63].

O Canvas estabelece que, nesse momento de definição dos canais, a organização deve trabalhar seguindo cinco fases: (1) conhecimento (como alavancar o conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos?); (2) avaliação (como auxiliar os clientes na avaliação da proposta de valor?); (3) compra (como será estruturado o processo de compra/venda de serviços específicos?); (4) entrega (como a proposta de valor será entregue ao cliente?); e (5) como será oferecido apoio pós-venda aos clientes?) [63].

Após estruturar os canais, os gestores devem partir para o componente “relacionamento com clientes”, visando descrever os tipos de relação que a organização estabelecerá com seus segmentos de clientes. Aqui é possível variar desde relações pessoais até as automatizadas, podendo também variar de acordo com o segmento. É importante considerar o relacionamento que se deseja estabelecer com o cliente uma vez que tal componente influencia diretamente a experiência de cada indivíduo. Podem auxiliar questões como: qual o tipo de relacionamento esperado por cada segmento de clientes? Quais já estão estabelecidos? Quais os custos envolvidos para cada um deles? Como é possível integrá-lo aos demais componentes do modelo de negócio? [63].

Agora é o momento de se pensar nas fontes de receitas, ou seja, o montante de dinheiro que a empresa irá arrecadar junto a cada um dos segmentos de clientes. É preciso que os gestores se perguntem: quais valores os clientes estão dispostos a pagar? O que eles já pagam atualmente e pelo o quê? Qual a forma de pagamento? Quanto cada fonte de receita contribui para a receita total da organização? Qual a importância relativa de cada uma delas? Cada segmento pode gerar mais de uma fonte de receita, apoiadas em diferentes mecanismos de precificação (p. ex. preço de lista, preço dependente de volume, leilões, negociação) [63].

Tomadas as decisões relacionadas às fontes de receitas, passa-se à análise dos “recursos principais”. São aqueles recursos indispensáveis para o funcionamento do modelo de negócios e que permitem a criação e entrega de valor para os clientes. Estes recursos são físicos, intelectuais, humanos ou financeiros, podendo ser próprios da organização, alugados ou terceirizados. Para definir esse componente, é possível pensar em respostas para questões como: quais recursos são demandados por cada um dos componentes (proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita)? [63].

Deve-se atentar também para as “atividades - chave” da organização, atividades que são imprescindíveis para o seu funcionamento e que farão com que o serviço ou o bem ofertado seja entregue aos clientes. Alguns questionamentos podem facilitar sua identificação, tais como: quais atividades-chave são demandadas por cada um dos componentes do modelo de negócios (proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita)? [63].

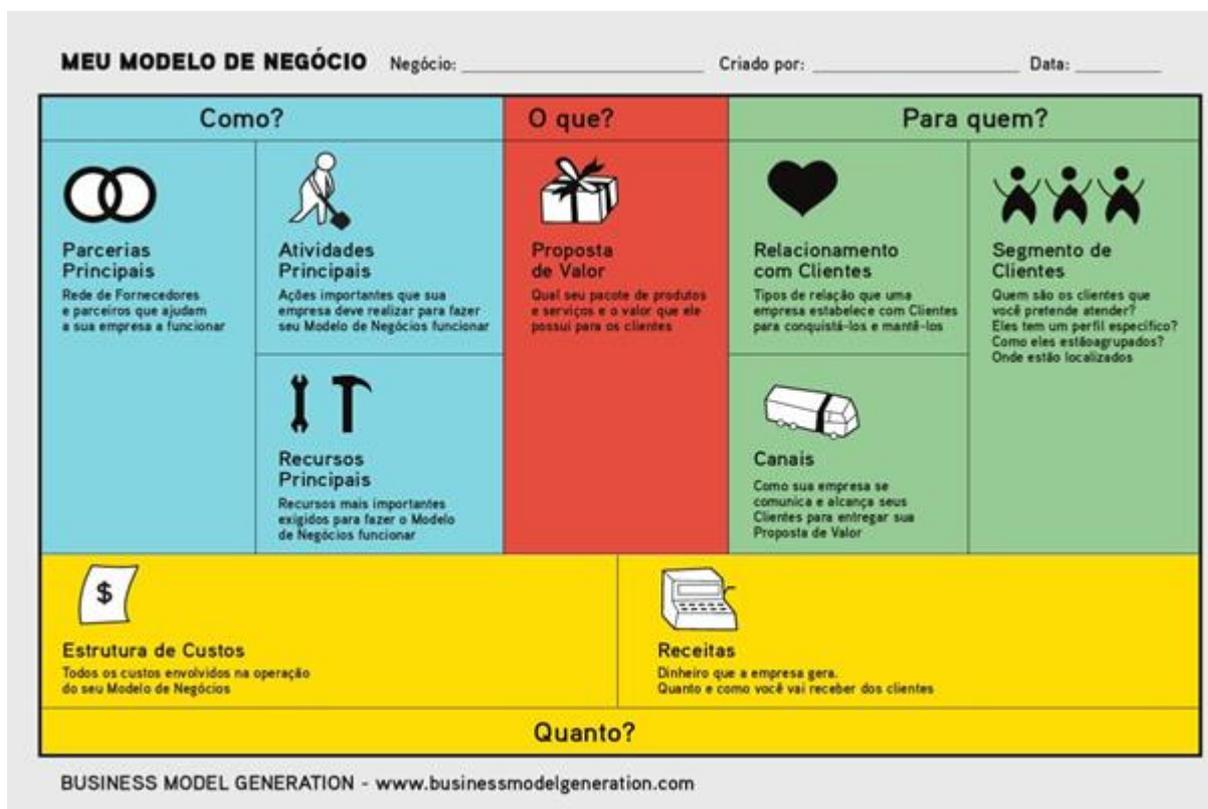
Após a definição dos 7 componentes supracitados, inicia-se a descrição da rede de fornecedores e parceiros que possibilitarão o funcionamento do modelo de negócio que está sendo elaborado. As parcerias podem ser estruturadas buscando otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas e/ou aquisição de recursos ou atividades específicas. Além disso, é possível visualizar alguns tipos de parcerias, como alianças entre não competidores, parcerias com concorrentes, joint ventures para desenvolver novos negócios, e relações de longo prazo com fornecedores - clientes. Quem são os principais parceiros da organização? Quem são os principais fornecedores? Quais recursos estão sendo adquiridos

desses parceiros? Quais atividades-chave são realizadas pelos parceiros? São questões que podem auxiliar no delineamento desse componente [63].

Finalmente, passa-se ao último componente do modelo: estrutura de custo. Nesse ponto a organização deve descrever os custos mais importantes que estão envolvidos na operacionalização do modelo de negócio definido. Aqui, perguntas como as apresentadas a seguir são úteis para direcionar a definição desse componente: quais são os custos mais expressivos e importantes? Quais são os recursos mais caros? Quais são as atividades mais caras? [63]

Todos os nove componentes podem ser impressos e disponibilizados em uma área específica da organização, de modo que vários funcionários possam contribuir para sua elaboração, incentivando a criatividade e discussão entre os participantes.

Figura 4: modelo de negócio Canvas



Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur [63]

Rocha e Meirelles [67], ao analisarem a estratégia e o modelo de negócio Canvas de uma empresa de consultoria, concluíram que o modelo de negócio funciona como uma ponte que conecta recursos à estratégia, alinhando esses aspectos para transformar as declarações estratégicas em atividades. Rytkönen [68] buscou identificar os prós e contras de uma abordagem de modelo de negócios para a gestão de um campus universitário. De acordo com os resultados alcançados, o autor propõe que o modelo deve ser modificado para melhor se adequar às necessidades da universidade, tais como uma estrutura mais específica e a inclusão de medidas com valor concreto.

4. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI

Baseado nas ferramentas citadas, na legislação pertinente (por exemplo, o Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006), e em levantamento realizado junto a diferentes PDIs disponibilizados pelos Institutos e 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 [69]. Ademais, tais princípios trabalham a favor da simplificação da identificação e do monitoramento do cumprimento 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 5):

Figura 5: Processo de elaboração do PDI e suas fases



Fonte: elaborado pelos autores.

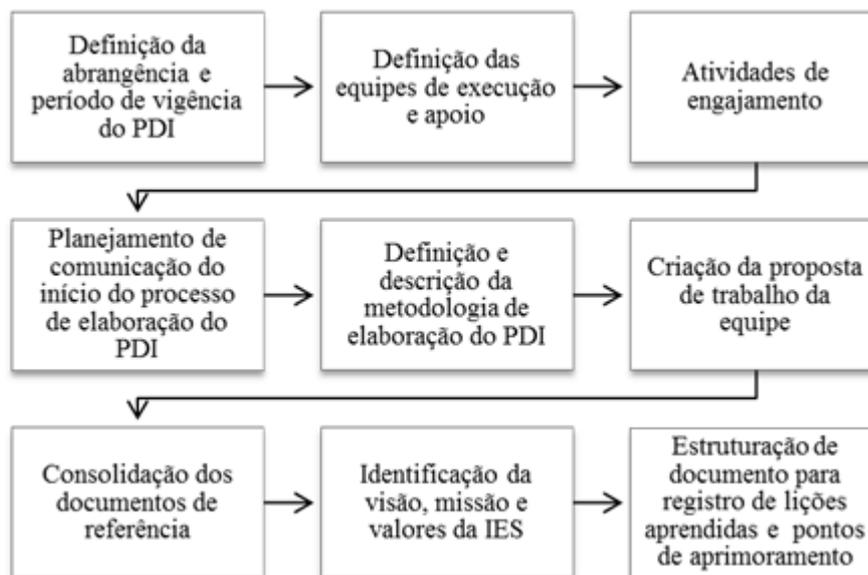
Na fase de **Preparação**, pensa-se em todas as atividades e recursos que serão necessários para a elaboração do PDI. Previamente ao início das atividades de elaboração do PDI, define-se a abrangência e o período de vigência do PDI, indicando a equipe responsável por sua elaboração. Nesse momento é interessante 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 6 apresenta, sucintamente, as principais atividades preparatórias a serem executadas antes do início do processo de elaboração do PDI propriamente dito.

Figura 6: Sequência de atividades preparatórias

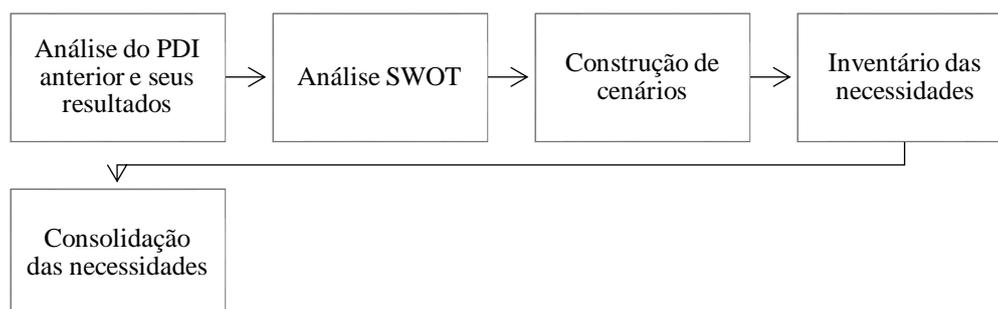


Fonte: elaborado pelos autores.

Feitos os preparativos para a elaboração do PDI, parte-se para a segunda 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. Dessa forma, nesse ponto do trabalho pode(m) ser utilizada(s), para isso, alguma(s) ferramenta(s) citada(s) no capítulo anterior, à escolha da IES. Essa 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: a análise do PDI anterior e seus resultados, análise SWOT da IES, inventário das necessidades e a 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 7 explicita a sequência de atividades que pode ser realizada pela equipe de elaboração do PDI.

Figura 7: Sequência de atividades de diagnóstico para a elaboração do PDI



Fonte: elaborado pelos autores

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 relacionados ao seu conteúdo. É preciso analisar ainda 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. Baseado 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 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. 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, presencialmente ou online, junto

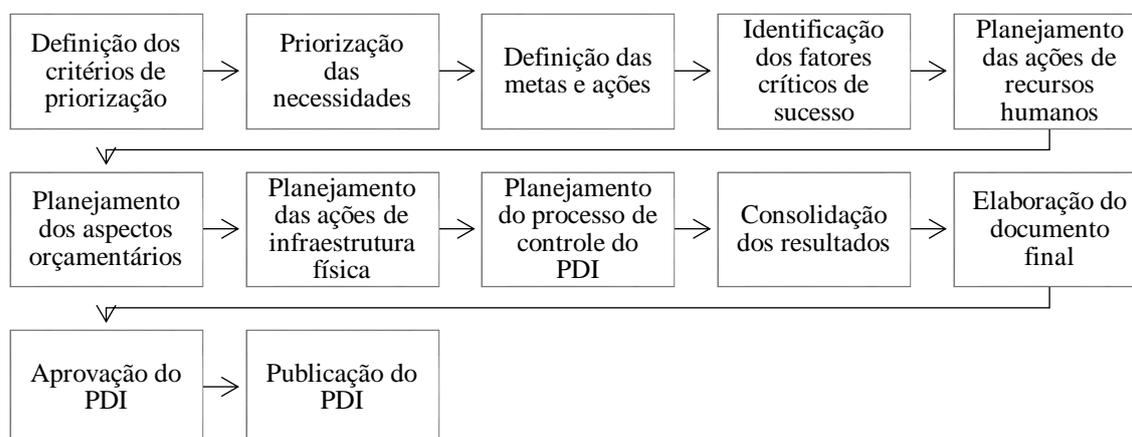
àqueles que já recebem algum tipo de atendimento ou já se relacionam diretamente com a IES (ex. empresas).

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

Finalizada a análise SWOT, para tornar a compreensão do ambiente mais aprofundada, a IES pode partir para a **construção de cenários** – de acordo com o método relatado em capítulo anterior. Em seguida, todas as análises e o levantamento de necessidades realizadas nessa fase de diagnóstico devem ser consolidadas para serem analisadas 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 devem ser 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 desta etapa, espera-se um documento consolidado em que constem todos esses pontos. A Figura 8 explicita essa sequência de atividades.

Figura 8: 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 bem como 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 [70]. Dentro desse processo, é preciso avaliar o desempenho, levantando os resultados que estão sendo obtidos e quais as correções 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 [11, 70] de forma contínua.

Findada a elaboração do PDI com a sua publicação, inicia a próxima fase de **implementação e controle**: é indispensável acompanhar a sua 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 planejado no PDI. A intenção é alcançar o melhor desempenho possível, com o mínimo de desvios.

5. 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 [78] 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. Mas 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 o gerenciamento de projetos: basicamente, trata-se do 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:

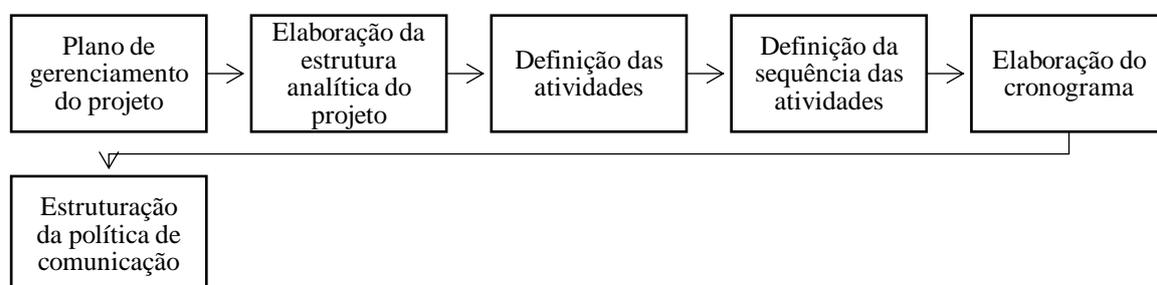
- (a) Iniciação: são os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase. No caso, o PDI;

- (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 definido 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 refere-se 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 constando as entregas e o trabalho do projeto subdividido em componentes menores e de gerenciamento mais simples. Assim, a partir dos objetivos e metas 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 as **durações 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 9: 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

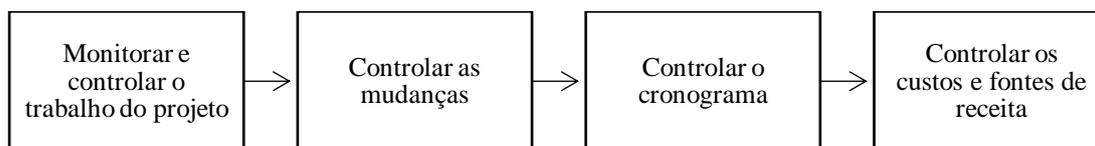
do mesmo. A partir das definições feitas no momento do planejamento da execução, procede-se ao cumprimento efetivo do que foi determinado no PDI. Chama-se atenção para a possibilidade de, durante a execução do projeto e de acordo com os resultados que estão sendo obtidos, haver a necessidade de atualizar o planejamento e serem empreendidas mudanças nas linhas de base. Essas mudanças podem abranger alterações nas durações previstas para as atividades, 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 deste 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 mesmas. 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 feitas na linha de base do cronograma. Juntamente, faz-se necessário o **controle dos custos**, por meio da atualização do orçamento e gerenciamento das mudanças realizadas. 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 10: seqüência de atividades de planejamento da execução do PDI



Fonte: elaborado pelos autores com base no PMBOK

Como comentado anteriormente, aqui estão elencados apenas alguns pontos que acredita-se serem 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 utilizadas. 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.

6. 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 n. 5.773, de 9 de maio de 2006. Por se tratar de uma sugestão, aqui constam 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 8 apresenta, 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 8: Elementos que devem constar no PDI

Elemento	Itens que devem constar/ breve descrição	Justificativa
Capa	Logotipo e nome da IES, título do documento, período de vigência, cidade/estado	Parte externa (NBR 10719:2011)
Folha de rosto – anverso	Nome da instituição, título do documento, período de vigência, mês/ano, cidade/estado	Elemento pré-textual (NBR 10719:2011)
Folha de rosto – verso	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)
Histórico de alterações	Registro das alterações realizadas no documento	Controle de versões (aspecto técnico)
Lista de abreviaturas e siglas	Elencar todos os termos e abreviações utilizadas ao longo do documento.	Elemento pré-textual (NBR 10719:2011)
Sumário	Sumário contendo os títulos dos capítulos/seções e as respectivas páginas	Elemento pré-textual (NBR 10719:2011)
Apresentação	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)
Método	Método utilizado para a elaboração do PDI, ferramentas empregadas, boas práticas.	Aspecto técnico (compreensão dos aspectos metodológicos utilizados)

Elemento	Itens que devem constar/ breve descrição	Justificativa
Documentos de referência	Documentos relevantes utilizados para a elaboração do PDI	Aspecto técnico (Identificar e reunir os documentos que serão utilizados como referência para a elaboração do PDI)
Resultados do PDI Anterior	Análise e descrição dos resultados alcançados durante o período de vigência do PDI anterior, identificar lacunas e metas não cumpridas	Aspecto técnico (Identificar necessidades não atendidas, pontos de melhoria e análise de lições aprendidas).
Perfil Institucional	Histórico da IES, finalidade, missão, área de atuação acadêmica	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]/ Diretrizes para elaboração do PDI [71]
PPI	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 n. 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]
Cronograma de Implantação	Oferta de cursos	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]
Perfil do corpo docente	Composição, plano de carreira, critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição, cronograma e plano de expansão do corpo docente	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]
Perfil do corpo técnico administrativo	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)
Organização administrativa da IES	Estrutura organizacional, instâncias de decisão, organograma institucional e acadêmico, órgãos colegiados, órgãos de apoio às atividades acadêmicas	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]
Políticas de atendimento aos discentes	Programas de apoio pedagógico e financeiro, estímulos à permanência, organização estudantil, acompanhamento dos egressos.	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]
Infraestrutura	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 n. 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]
Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional	Autoavaliação institucional	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]/ Lei nº 10.861/2004
Aspectos financeiros e	Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]

Elemento	Itens que devem constar/ breve descrição	Justificativa
orçamentários	no PDI	
Processo de monitoramento, controle e revisão do PDI	Planejamento das atividades de controle que ocorrerão durante a vigência do PDI	Aspecto técnico (controle do PDI e sua implementação)
Plano para gestão de riscos	Identificação dos riscos e proposição de possíveis caminhos alternativos.	Aspecto técnico (gestão de riscos para implementação do PDI)
Conclusão	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)
Anexos*	Para as IES que estão propondo novos cursos, deve inserir o projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006
Apêndices	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 com base na documentação citada.

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**, onde 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 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, instruções normativas, dentre outros que se mostrem úteis.

Outro capítulo que é importante estar presente é dedicado aos **Resultados do PDI anterior**. Baseado 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, não necessariamente nessa ordem: 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 contar 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 7).

Quadro 7: Elementos do PDI no eixo temático Perfil Institucional

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
Perfil institucional	Breve histórico da IES	Realizar uma análise da trajetória histórica da IES, abarcando desde a sua criação até os dias atuais	Decreto n. 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 [71]
	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)	Decreto n. 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 n. 5.773, de 9 de maio de 2006
	Área (s) de atuação	Descrição das modalidades de	Decreto n. 5.773, de 9

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
	acadêmica	ensino ofertadas, áreas de conhecimento dos cursos de graduação e pós graduação, dentre outras informações pertinentes.	de maio de 2006

Fonte: elaborado pelos autores 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 9.

Quadro 9: Elementos do PDI no eixo temático Projeto Pedagógico Institucional

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
PPI	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 n. 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 n. 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: <ul style="list-style-type: none"> 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. 	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006
	Políticas de Ensino	Descrição das políticas de ensino adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados à formação de indivíduos e aos processos de	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
		ensino e aprendizagem desenvolvidos nos cursos	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 n. 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 da cultura.	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 PDI's consultados (ex. UFMS)
	Políticas de Gestão	Descrição das políticas de gestão adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados à organização institucional e administrativa.	Decreto n. 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 n. 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 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 n. 5.773, de 9 de maio de 2006).

Quadro 10: Elementos do PDI no eixo temático Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos	Oferta de Cursos	As Instituições deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos.	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
		<p>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"> ▪ 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. 	

Fonte: elaborado pelos autores 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	Habilitação	Modalidade	Nº de turmas	Nº de Alunos por turma	Turno de funcionamento	Situação Atual*

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

Fonte: elaborado pelos autores com base no Decreto n. 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	Habilitação	Modalidade	Turno(s) Funcionamento	Nº de vagas autorizadas	Nº de vagas a solicitar	Ano previsto para solicitação

Fonte: elaborado pelos autores com base no Decreto n. 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, baseado em ações que irão propiciá-lo. Nesse capítulo é preciso apresentar os seguintes elementos (Quadro 11):

Quadro 11: Elementos do PDI no eixo temático Perfil do corpo docente.

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

Notas: *de acordo com a legislação (para Institutos e Universidades Federais)

Fonte: elaborado pelos autores com base no Decreto n. 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 com base no Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006

Tabela 4: Evolução no Quadro Permanente de Docentes por Titulação

Ano	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Pós-doutorado	Total

Fonte: elaborado pelos autores com base no Decreto n. 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 com base no Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006

Elaborada a parte dedicada ao perfil dos docentes, passa-se à análise e elaboração 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 12.

Quadro 12: Elementos do PDI no eixo temático Organização Administrativa da IES.

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
Organização administrativa da IES	Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e	Descrever a estrutura organizacional da IES, evidenciando os cargos, responsabilidades, bem como as competências atribuídas a cada	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006

	Acadêmico	instância. Apresentar o organograma.	
	Órgãos Colegiados	Descrever as competências e composição de cada órgão colegiado.	Decreto n. 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 n. 5.773, de 9 de maio de 2006

Fonte: elaborado pelos autores com base no Decreto n. 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[72], UFSM [73], UFSJ [74]) 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 [74] 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 13 apresenta todos os elementos que devem estar presentes nesse item do PDI.

Quadro 13: Elementos do PDI no eixo temático Políticas de Atendimento aos Discentes.

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
Políticas de atendimento aos discentes	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 n. 5.773, de 9 de maio de 2006
	Estímulos à permanência	Descrição dos programas de nivelamento e de atendimento psico-pedagógico, critérios de participação e análise quantitativa.	Decreto n. 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 n. 5.773, de 9 de maio de 2006
	Acompanhamento dos egressos	Descrição de programas, mecanismos e/ou sistemas utilizados pela IES para estabelecer relação com os egressos.	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006

Fonte: elaborado pelos autores com base no Decreto n. 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 14.

Quadro 14: Elementos do PDI no eixo temático Infraestrutura.

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
Infraestrutura	Infraestrutura física	Detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros.	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006
	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> · 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. 	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006
	Laboratórios	<ul style="list-style-type: none"> · 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 n. 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 n. 5.773, de 9 de maio de 2006
	Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais	Ações planejadas para promover acessibilidade aos portadores de necessidades especiais.	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 Decreto nº 5.296/04 e Decreto nº

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
			5.773/06
	Cronograma de expansão da infra-estrutura para o período de vigência do PDI.	Apresentar o cronograma de implementação das ações voltadas para a infraestrutura.	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006

Fonte: elaborado pelos autores com base no Decreto n. 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. Esta 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 dá-se 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) [75],

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 auto-estudo 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 N°065 [75]. 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 15: Elementos do PDI no eixo temático Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional	Autoavaliação institucional	Descrever os procedimentos utilizados para a realização da autoavaliação da IES.	Decreto n. 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 com base no Decreto n. 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 que são utilizados 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 os pontos fortes que foram percebidos nesse processo. Essa análise permitirá que os gestores da IES planejem ações futuras com maior propriedade, escolhendo caminhos que se mostraram mais eficientes.

O último eixo temático, e último item obrigatório para todas as IES, trata dos “**Gestão financeira e orçamentárias**”. 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 16: Elementos do PDI no eixo temático Aspectos Financeiros e Orçamentários

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"> ▪ Estratégia de gestão econômico-financeira; ▪ Planos de investimentos; ▪ Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos) 	Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006

Fonte: elaborado pelos autores com base no Decreto n. 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**”, onde devem constar riscos identificados, probabilidade de ocorrência desses riscos, o impacto que eles podem gerar na implementação do PDI, 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 sumarize 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 dos objetivos e metas traçados.

Os “**Anexos**” deverão constar para aquelas IES que estão propondo novos cursos que ainda dependem de autorização, como detalha o Quadro 17.

Quadro 17: Elementos do PDI no item Anexos

Eixo temático	Elemento do PDI	Descrição	Fonte
Anexos	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 n. 5.773, de 9 de maio de 2006

Fonte: elaborado pelos autores com base no Decreto n. 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 6 é apresentado um modelo de referência para a elaboração do PDI pelas IFES.

7. MODELO DE REFERÊNCIA DO PDI PARA AS IFES

[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]

< Registrar o controle de alterações (versões) do documento >

Data	Versão	Descrição	Autor

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 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 deles 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 dados sobre os cursos de graduação

Nome do Curso	Habilitação	Modalidade	Nº de turmas	Nº de Alunos por turma	Turno de funcionamento	Situação Atual*

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

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

Nome do curso	Habilitação	Modalidade	Turno(s) Funcionamento	Nº de vagas autorizadas	Nº de vagas a solicitar	Ano previsto para solicitação

Fonte: elaborado pelos autores com base no Decreto n. 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											
			Planejado Capital	Planejado Custeio	Realizado Capital	Realizado Custeio	Nome	Cálculo	Órgão Responsável		mês/ano											
											Esperado	Mini-mo	Maxi-mo	Realiza-do								
Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos																						
															mês/ano							
															Ações							
															Descrição	Responsável	Data de Início	Data de fim				

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 com base no Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006

Tabela XX: Evolução no Quadro Permanente de Docentes por Titulação

Ano	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Pós-doutorado	Total

Fonte: elaborado pelos autores com base no Decreto n. 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 com base no Decreto n. 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	Perspectiva do BSC	ORÇAMENTO				Indicadores				Metas										
			Planeja do Capital	Planeja do Custeio	Realiza do Capital	Realiza do Custeio	Nome	Cálculo	Órgão Responsável		mês/ano										
											Esperado	Mini mo	Maxi mo	Realiza do							
Perfil do corpo docente																					
														mês/ano							
														Ações							
														Descrição	Responsável	Data de Início	Data de fim				

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

8.6 Cronograma e plano de expansão do corpo docente

< Deverão ser apresentados requisitos de titulação e regime de trabalho, detalhando 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											
			Planeja do Capital	Planeja do Custeio	Realiza do Capital	Realiza do Custeio	Nome	Cálculo	Órgão Responsável	mês/ano											
										Esperado	Minimo	Maximo	Realizado								
Perfil do corpo técnico administrativo																					
														mês/ano							
														Ações							
														Descrição	Responsável	Data de Início	Data de fim				

Nota: tabela deve ser ampliada de acordo com o número de objetivos e metas para cada objetivo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

9.6 Cronograma e plano de expansão do corpo técnico-administrativo

< Deverão ser apresentados requisitos de titulação e regime de trabalho, detalhando perfil do quadro existente e 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

< Descrever a estrutura organizacional da IES, evidenciando os cargos, responsabilidades, bem como as competências atribuídas a cada instância. Apresentar o organograma >.

10.2 Órgãos Colegiados

<Descrever as competências e composição de cada órgão colegiado.>

10.3 Órgãos de apoio às atividades acadêmicas

<Descrever as competências e 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 psico-pedagógico, 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	Objetivos	Perspectiva do BSC	ORÇAMENTO				Indicadores				Metas										
			Planeja do Capital	Planeja do Custeio	Realiza do Capital	Realiza do Custeio	Nome	Cálculo	Órgão Responsável	mês/ano											
										Esperado	Minimo	Maximo	Realizado								
Políticas de atendimento aos discentes																					
														mês/ano							
														Ações							
														Descrição	Responsável	Data de Início	Data de fim				

Nota: tabela deve ser ampliada de acordo com o número de objetivos e metas para cada objetivo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 áudio visual

<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	Objetivos	Perspectiva do BSC	ORÇAMENTO				Indicadores			Metas											
			Planeja do Capital	Planeja do Custeio	Realiza do Capital	Realiza do Custeio	Nome	Cálculo	Órgão Responsável	mês/ano											
										Esperado	Minimo	Maximo	Realizado								
Infraestrutura																					
														mês/ano							
														Ações							
														Descrição	Responsável	Data de Início	Data de fim				

Nota: tabela deve ser ampliada de acordo com o número de objetivos e metas para cada objetivo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 resumo das 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 riscos identificados pelos gestores, a probabilidade de ocorrência desses riscos, o impacto que eles podem gerar na implementação do PDI, possíveis respostas no caso de sua ocorrência, 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

< Para as IES que estão propondo novos cursos, deve inserir o projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI

19. APÊNDICE(S)

Apêndice 1 - Quadro estratégico sintético do PDI

Eixo estratégico	Objetivos	Perspectiva do BSC	ORÇAMENTO				Indicadores				Metas											
			Planejado Capital	Planejado Custeio	Realizado Capital	Realizado Custeio	Nome	Cálculo	Órgão Responsável		mês/ano											
									Esperado	Mini-mo	Maxi-mo	Realizado										
Políticas de atendimento aos discentes																						
															mês/ano							
															Ações							
															Descrição	Responsável	Data de Início	Data de fim				
Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos																						

Cursos														
Perfil do Corpo Docente														
Perfil do corpo técnico administrativo														
Infraestrutura														
Novo eixo estratégico														

Nota: Para cada objetivo traçado, deve-se elaborar indicadores e ações. Portanto, é preciso replicar as informações que só foram inseridas uma vez nessa tabela base. À essa tabela pode ser acrescentado qualquer eixo temático que se mostre pertinente à colocação de objetivos.

Fonte: elaborado pelos autores com base no Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 e na ferramenta BSC

REFERÊNCIAS

1. Motta, P.r.d.M., *O estado da arte da gestão pública*. RAE, 2013. **53**(1): p. 082 - 090.
2. Pinto, F., *Balanced Scorecard-Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Público*. Tourism & Management Studies, 2007. **1**(3): p. 214 - 215.
3. Fernandes, A.G., *Balanced Scorecard aplicado à administração pública: uma proposta de planejamento estratégico para o departamento de administração e economia da Universidade de Federal de Lavras*, in *Administração*. 2013, Universidade Federal de Lavras: Lavras. p. 193.
4. Dal Magro, C.B. and R.B. Rausch, *Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras*. Administração: Ensino e Pesquisa, 2012. **3**(3): p. 427 - 454.
5. Mizael, G.A., *Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais do Consórcio Sul - Sudeste de Minas Gerais*, in *Administração*. 2012, Universidade Federal de Lavras.
6. Lyrio, M.V.L., et al., *Orçamento por desempenho: uma análise da relação entre desempenho e alocação de recursos em ações no orçamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior*. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 2014. **7**(1): p. 148.
7. Corrêa, A.C., et al., *A dimensão operacional de um sistema de gestão integrada para a administração da educação superior: Arquitetura do mees*. Business and Management Review, 2015. **4**(10): p. 223 - 232.
8. Bolan, V. and M.V.d. Motta, *Responsabilidade Social no Ensino Superior*. Revista de Educação, 2015. **10**(10): p. 7.
9. 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, 2013. **47**(5): p. 1145 - 1164.
10. Rocha, J.M. and A.D.O. Casartelli, *Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma instituição de ensino superior*. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 2014. **7**(3): p. 268.
11. Alday, H.E.C., *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. Revista FAE, 2000. **3**(2): p. 9 - 16.
12. Maximiano, A.C.A., *Introdução à Administração*. 1 ed. 2008, São Paulo: Atlas. 294.
13. Souza, J.C.V., *Gestão universitária em instituições particulares: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão*. 2007, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: São Paulo, SP. p. 208.
14. Brasil, *Decreto nº 5.773 P.d.R.-C. Civil*, Editor. 2006, Subchefia para Assuntos Jurídicos.
15. Colauto, R., M. Mecca, and A. Lezan. *Gestão Governamental: Análise SWOT em Estudo Situacional de um Município de Minas Gerais*. in *XIV Congresso Brasileiro de Custos*. 2007. João Pessoa.
16. Morris, D., *O modelo da oportunidade*. . HSM Managment, 2005. **5**(52): p. 56-62.

17. Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel, *Safári de Estratégia*. 2000, São Paulo, SP: Bookman.
18. Drucker, P., *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 1999, São Paulo: Pioneira/ Publifolha.
19. Oliveira, D.P.R., *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 24 ed. 2007, São Paulo: Atlas.
20. Ghemawat, P., *A estratégia e o cenário dos negócios*. 2000, Porto Alegre: Bookman.
21. Moore, M.H., *Criando valor público*. . 2002, Rio de Janeiro, RJ: Letras & Expressões.
22. Graham, C.B. and S. Hays, *Para administrar a organização pública*. . 1994, Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
23. Silva, R.F.P.B., *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior*, in *Faculdade de Economia*. 2009, Universidade do Porto.
24. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, *The balanced scorecard*. 1996, USA: Harvard College.
25. Braam, G.J.M. and E.J. Nijssen, *Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience*. Long Range Planning, 2004. **37**: p. 335 - 349.
26. Kaplan, R.S., *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*. Nonprofit Management & Leadership, 2001. **11**(3): p. 353 - 370.
27. Niven, P.R., *Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2 ed. 2006, New Jersey: John Wiley & Sons.
28. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. 2001, USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
29. Martins, V.A., *Proposta de um Mapa Estratégico para uma Universidade Pública*. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, 2015. **3**(2): p. 88-103.
30. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 13 ed. 2000, Rio de Janeiro: Elsevier. 260.
31. Niven, P.R., *Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies*. 2003, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
32. Ruas, E.B., *Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de são paulo s.A - ipt*. RAE Eletrônica, 2003. **2**(1).
33. Felix, R., P.d.P. Felix, and R. Timóteo, *Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas*. Revista do Serviço Público, 2011. **62**(1): p. 51 - 74.
34. Dorweiler, V.P. and M. Yakhou, *Scorecard for academic administration performance on the campus*. Managerial Auditing Journal, 2005. **20**(2): p. 138 - 144.
35. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Baiano, *Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 - 2019*. 2014, IFB: Salvador. p. 156.
36. Pará, U.F.d., *Plano de Desenvolvimento Institucional 2011 - 2015*. 2010, UFPA. p. 203.

37. Pampa, U.F.d., *Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 - 2018*. 2014, UNIPAMPA: Bagé, RS. p. 111.
38. Universidade Federal de Uberlândia, *Plano Institucional de Desenvolvimento e expansão da UFU - PIDE*. 2016, Universidade Federal de Uberlândia,: Uberlândia, MG.
39. Huertas, C., *Entrevista com Carlos Matus. O método PES*. 1995, São Paulo: Edições Fundap.
40. Dias, R.C., et al., *Impacto do Planejamento Estratégico Situacional em um Ambulatório de Atenção Especializada*. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, 2012. **01(01)**: p. 83-96.
41. Matus, C., *Adeus Senhor Presidente*. . 2007, São Paulo: Fundap.
42. De Toni, J., *O que é planejamento estratégico situacional?* Revista Espaço Acadêmico, 2004(32).
43. Lima, A.C.C., A.A. Cavalcanti, and V. Ponte, *Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças*. Revista Contabilidade & Finanças, 2004. **15**(Edição Especial): p. 79-94.
44. Azanha, J.M., *Política e Planos de Educação no Brasil: alguns pontos para reflexão*. Cadernos de Pesquisa, 1993(85).
45. Rieg, D.L. and T. Araújo Filho, *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, 2002. **9(2)**: p. 163 - 179.
46. Matus, C., *O método PES: roteiro de análise teórica*. 1997, São Paulo: Fundap.
47. 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, 2004. **13(1)**: p. 37 - 46.
48. Turra, C.M.G., et al., *Planejamento de ensino e Avaliação*. 1986, Porto Alegre: PUC.
49. Matus, C., in *Entrevista com Carlos Matus. O método PES.*, C. HUERTAS, Editor. 1995, Edições Fundap: São Paulo.
50. Secchi, L., *Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. 2011, São Paulo: Cengage Learning.
51. Teixeira, C.F. and J.S. Paim, *Planejamento e Programação de Ações Intersetoriais para a Promoção da Saúde e Qualidade de Vida.*, in *Promoção e Vigilância da Saúde*. , T. C.F., P. J.S., and A.L. Vilasboas, Editors. 2002, Instituto de Saúde Coletiva: Salvador. p. 59-78.
52. Matus, C., *Política, planejamento e governo*. Vol. I e II. 1993, Brasília: IPEA.
53. Uribe Rivera, F.J., *A gestão situacional (em saúde) e a organização comunicante*. Cadernos de Saúde Pública, 1996. **12(3)**: p. 357-372.
54. Jesus, W.L.A.d. and C.F. Teixeira, *Planejamento estadual no SUS: o caso da Secretaria da Saúde do Estado da Bahia*. Ciência e saúde coletiva, 2010. **15(5)**: p. 2383-2393.
55. Dagnino, R.P., *Planejamento Estratégico Governamental*, in *Departamento de Ciências da Administração* 2009, Universidade Federal de Santa Catarina: UFSC. p. 166.

56. Sobreira Neto, F., F. Hourneaux Junior, and E.F. Polo, *A adoção do modelo de planejamento estratégico situacional no setor público brasileiro: um estudo de caso*. Organização e Sociedade, 2006. **13**(39): p. 149-165.
57. Birchal, F.F.S., A.L. Zambalde, and P.H.S. Bermejo, *Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG)*. Revista de Administração Pública, 2012. **46**(2): p. 523-545.
58. 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, 1997. **31**(4).
59. 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 in *Administração*. 2002, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo.
60. Business Model Generation, B. *Business Model Generation*. 2016 [cited 2016 13/05]; Available from: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>.
61. Lobosco, A., et al., *Aplicabilidade de modelo de negócios em incubadoras de empresas de base tecnológica para sua autossustentabilidade: Um estudo em incubadoras portuguesas*. Revista Alcance, 2015. **22**(4): p. 490 - 517.
62. Osterwalder, A., Y. Pigneur, and C.L. Tucci, *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. Communications of the Association for Information Systems, 2005. **16**.
63. Osterwalder, A. and Y. Pigneur, *Business Model Generation: inovação em modelos de negócios*. 2011, Rio de Janeiro: Alta Books.
64. Bonazzi, F.L.Z. and D.S. Meirelles, *Modelo de negócio: Uma abordagem evolutiva no setor de sva sob a ótica do método Canvas*. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 2015. **14**(3).
65. Rytönen, E. and S. Nenonen, *The Business Model Canvas in University Campus Management*. Intelligent Buildings International, 2013(jun.).
66. Gabrich, F.d.A. "Canvas" e o moelo jurídico de negócios. in *III encontro de internacionalização do conpedi*. 2015. Madrid.
67. Rocha, F.N. and D.S. Meirelles, *Winning through specialization: The role of the business model in value creation, in A new driver of structural change in the region?*, R.A. Hernández, et al., Editors. 2014, United Nations: Santiago, Chile.
68. Rytönen, E. *Community-focused perspectives to interdisciplinary university campus management – a business model case study*. in *20th Annual Pacific-Rim Real Estate Society Conference*. 2014. Christchurch, New Zealand.
69. Brasil, *Portaria nº 7, de 19 de março de 2004*, M.d. Educação, Editor. 2004, Ministério da Educação
70. Chiavenato, I. and A. Sapiro, *Planejamento estratégico*. 2 ed. 2009, Rio de Janeiro, RJ: Elsevier. 458.
71. Brasil, *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - Diretrizes para Elaboração*, M.d. Educação, Editor. 2004, Secretaria de Educação Superior.

72. Universidade Federal de Rondônia, *Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 - 2018*. 2014, UNIR: Porto Velho, RO. p. 177.
73. Universidade Federal de Santa Maria, *Plano de Desenvolvimento Institucional 2011 - 2015*. 2011, UFSM: Santa Maria, RS. p. 265.
74. Universidade Federal de São João Del Rei, *Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 - 2018*. 2014, UFSJ: São João Del Rei, MG. p. 172.
75. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP]. *Sinaes: Instrumentos*. [cited 2016 18/05]; Available from: <http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes-instrumentos>.
76. Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23–40. <http://doi.org/10.1016/j.futures.2012.10.003>
77. Buarque, S. C. (2003). Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais. *Texto Para Discussão N° 939*.
78. Project Management Institute Inc. (2013). *Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos (Guia Pmbok®)*. <http://doi.org/19073-3299>
79. Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
80. Strauss, J. D., & Radnor, M. (2004). Roadmapping for dynamic and uncertain environments. *Technology Management*, 47, 51–57.
81. Sutter, M. B., Estima, D., Fernandes, E., & Terence, J. (2012). Construção de Cenários : Apreciação de Métodos mais Utilizados na Administração Estratégica, 33(8).
82. Wright, J. T. C., & Spers, R. G. (2006). O país no futuro: Aspectos metodológicos e cenários. *Estudos Avancados*, 20(56), 13–28. <http://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2006.00291.x>
83. Wright, P. L., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.