



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VANESSA SANTOS DO NASCIMENTO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS
PARAIBANAS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO E DOCUMENTAL**

SOUSA-PB

2024

VANESSA SANTOS DO NASCIMENTO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS PARAIBANAS:
UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO E DOCUMENTAL**

Artigo apresentado à Coordenação de Graduação em Administração, do curso de Administração, da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sousa, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Profa. Maria de Fátima Nóbrega
Barbosa

SOUSA-PB

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

N244p Nascimento, Vanessa Santos do.
Planejamento estratégico em Universidades Públicas
Paraibanas: um estudo bibliográfico e documental / Vanessa
Santos do Nascimento. - Sousa, 2024.

31 fl.

Artigo (Bacharelado em Administração) – Centro de Ciências
Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande,
2024.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

1. Planejamento estratégico. 2. Instituições de ensino superior.
3. Plano de desenvolvimento institucional. I. Título.

Biblioteca do CCJS - UFCG

CDU 005.51(043)

RESUMO

Embora o planejamento estratégico seja amplamente reconhecido pelas vantagens que oferece às organizações, enfrenta desafios significativos quando se trata de implementação em ambientes dinâmicos e complexos, como os das instituições de ensino superior. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo geral investigar como as universidades públicas paraibanas têm implementado o planejamento estratégico em suas atividades administrativas. A metodologia seguiu um raciocínio dedutivo e caracterizou-se como descritiva, bibliográfica e documental. Os resultados da pesquisa demonstraram que as universidades estudadas apresentam em seus documentos alguns aspectos que são comuns a todas elas. Concluiu-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) se configura como um documento importante para a consolidação do planejamento estratégico nas universidades públicas da Paraíba.

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

ABSTRACT

Although strategic planning is widely recognized for the advantages it offers organizations, significant challenges are faced when it comes to implementation in complex and noisy environments, such as those of higher education institutions. Therefore, the present study has the general objective of investigating how public universities in Paraíba are implementing strategic planning in their administrative activities. The methodology followed deductive reasoning and was characterized as descriptive, bibliographic and documentary. The research results revealed that scientific universities present in their documents some aspects that are common to all of them. It is concluded that the Institutional Development Plan (PDI) is an important document for consolidating strategic planning in public universities in Paraíba.

Keywords: Strategic planning; Higher education institutions; Institutional development plan.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento é a base na qual todos os projetos da empresa são construídos, estabelecendo as metas, princípios, processos e métodos que moldam o futuro. É um procedimento desenvolvido para atingir uma situação futura de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a otimização máxima de esforços e recursos pela organização (Oliveira, 2007; Teixeira, 2017).

No que tange ao planejamento estratégico, consiste na definição dos objetivos fundamentais para estabelecer metas e alcançar o sucesso delas (Elias; Ruiz, 2016). Dessa forma, é importante ressaltar que o produto do planejamento estratégico não se resume a um plano detalhado, uma série de planilhas ou uma nova metodologia de análise, mas aos resultados alcançados, alinhados com a missão e os objetivos da organização. Atualmente, mais do que em décadas anteriores, tornou-se vital a implementação do planejamento estratégico nas empresas. Isso se deve ao aumento da internacionalização das economias, culturas e mercados, que agora permeiam profundamente as organizações (Teixeira; Dantas; Barreto, 2015).

Em relação ao setor público, no tocante as universidades públicas, o planejamento estratégico é fundamental para se atingir os verdadeiros propósitos da educação (Carvalho *et al.*, 2011). No entanto, diversos estudos apresentam dificuldades associadas à sua implementação (Falqueto *et al.*, 2019; Rezende, 2011). Segundo Fuzaro (2021), há inúmeros fatores que dificultam o planejamento estratégico em uma universidade pública. Silveira, Martins e Lunkes (2017), apresentam como exemplo dessas condições, a dificuldade que os Campi enfrentam ao elencar prioridades, não existindo uma metodologia em comum.

Em relação as universidades públicas brasileiras, estas têm passado por um processo de transformação importante (Fuzaro, 2021). Por um lado, as organizações têm experimentado um aumento significativo em sua escala de operações. No entanto, estão sendo pressionadas a atualizar suas práticas internas de gestão de servidores e métodos de realização de tarefas. Externamente, há uma demanda crescente por uma abordagem mais moderna em seus relacionamentos e entregas à sociedade (Meireles, 2019; Vidigal; Campos, 2015). Para a gestão das organizações, essas adaptações ou mudanças podem ocorrer por meio do repensar dos processos, da implantação de ferramentas de gestão ou da busca por práticas eficientes à luz dos objetivos organizacionais (Eberhardt; Fernandes, 2021).

Sob essas circunstâncias, o planejamento estratégico atua como instrumento de gestão, caracterizado pela sua institucionalização e integração gerencial, o qual no âmbito das universidades públicas necessita ser desenvolvido de forma participativa (Eberhardt; Fernandes, 2021; Santos *et al.*, 2009).

Nas universidades, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) tem se consolidado como um instrumento do planejamento estratégico, refletindo o que se pretende realizar nos próximos cinco anos (Teixeira, 2017). Porém, enfrenta barreiras para sua institucionalização, representando, em alguns casos, apenas o cumprimento de uma formalidade institucional (Cândido; Barbosa, 2017).

Nessa ótica, este estudo parte da premissa que o planejamento estratégico nas universidades públicas paraibanas permite que os gestores o empreguem como uma ferramenta eficaz na condução dos processos de gestão.

Por conseguinte, este trabalho pretende responder ao seguinte questionamento: “**como as universidades públicas paraibanas têm implementado o planejamento estratégico em suas atividades administrativas?**”

Inserido nessa lacuna, o objetivo geral deste estudo é investigar como as universidades públicas paraibanas têm implementado o planejamento estratégico em suas atividades administrativas. Para tanto, os seguintes objetivos específicos foram traçados: 1. mapear os estudos acerca do planejamento estratégico nas universidades públicas; 2. verificar os PDIs das universidades públicas paraibanas e 3. identificar os aspectos necessários e relevantes para compor a estrutura de planejamento estratégico.

Destarte, o planejamento estratégico engloba uma ampla área de interesse, principalmente por ser uma ferramenta capaz de promover transformações nas instituições. As universidades são importantes para o desenvolvimento do país, sendo a maior fonte de conhecimento no que tange a pesquisas e servindo de base para a formação de profissionais para gerir a produção de bens e serviços (Silva, 2019).

Nessa perspectiva, justifica-se estudar o planejamento estratégico em universidades públicas, do ponto de vista prático, o desafio para as universidades em implantar a sistemática de planejamento estratégico em suas atividades administrativas. Entre as dificuldades, encontram-se a comunicação distorcida entre as unidades internas da instituição, desconhecimento sobre as questões que envolvem o processo de planejamento estratégico, falta de interação entre as áreas, ausência de sintonia entre o que é planejado e o que é passível de ser implantado e interesses pessoais acima dos interesses da instituição (Falqueto *et al.*, 2019; Machado; Kalnin; Moraes, 2020).

Além disso, alguns autores já publicaram estudos sobre o planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras, tais como: Cândido e Barbosa (2017), Falqueto *et al.* (2019), Herrera *et al.* (2022), Machado, Kalnin e Moraes (2020), Silva *et al.* (2013) e Pinto *et al.* (2019). Não obstante, apesar dos estudos, restam dúvidas a respeito da implementação do planejamento

estratégico nas universidades públicas. Dessa forma, a abordagem deste estudo pode contribuir com o entendimento de como essa ferramenta pode ser utilizada na gestão administrativa da universidade.

2 DISCUSSÃO TEÓRICA

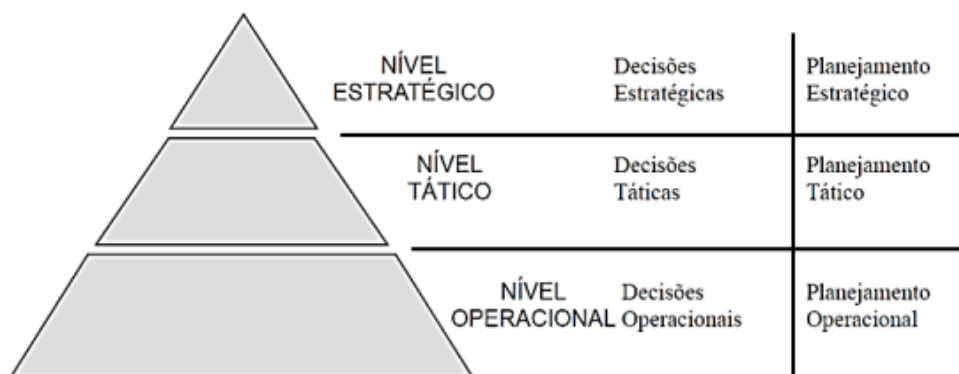
A discussão teórica dessa pesquisa discorre sobre os seguintes itens: planejamento estratégico; implementação do planejamento estratégico em universidades públicas; Plano de Desenvolvimento Institucional e alguns estudos correlatos que possam conversar com essa pesquisa.

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento engloba questões que incluem o objetivo, a abordagem, o público-alvo e a razão para execução de determinada ação (Oliveira, 2011). Para Guedes e Madruga (2012, p. 9) “o planejamento pode ser visto como um processo dinâmico e flexível, de maneira que possa ser incorporado na organização de acordo com as mudanças imprevistas do ambiente”.

Falqueto *et al.* (2019), define o planejamento como um processo que está em constante evolução, que envolve todo o sistema e é utilizado para definir objetivos, estratégias e atividades a serem realizadas. Para Teixeira (2017), o ato de planejar relaciona-se ao processo de determinar como o sistema da organização deverá alcançar os seus objetivos e os meios para alcançá-lo. Sob essa ótica, três tipos de planejamento são apresentados por Oliveira (2011), considerando os níveis hierárquicos e de decisão da empresa, conforme Figura 1.

Figura 1- Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2011, p. 15)

Conforme demonstrado na Figura 1, tem-se o planejamento estratégico, vinculado ao nível mais alto da organização, ligado a criação de objetivos e estratégias, considerando o cenário externo e interno a empresa (Becker; Giovanela; Furtado, 2016; Oliveira, 2011; Paz *et*

al., 2019). Destarte, o planejamento estratégico refere-se a uma abordagem mais ampla do processo de planejar, consistindo na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o propósito de formular estratégias para aumentar a competitividade da organização (Silva; Shigunov; Ferraro, 2014).

Segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico está intrinsecamente ligado a objetivos de longo prazo, estratégias e ações destinadas a alcançá-los, dispondo um efeito abrangente em toda a organização. Dessa forma, mostra-se uma ferramenta eficaz na condução da gestão de processos (Falqueto *et al.*, 2019). No entanto, é cabível destacar que “o planejamento estratégico, embora vantajoso para as organizações, tem também desvantagens ou limitações na sua implementação, principalmente se ele não for corretamente elaborado” (Silva *et al.*, 2019, p. 2).

De acordo com Borkovski *et al.* (2019, p. 10), no processo de planejamento estratégico, torna-se essencial haver “dinamicidade, continuidade e [...] análise da complexidade dos problemas pela perspectiva de seus atores sociais, ou seja, a partir dos conhecimentos, interesses e capacidades de agir [...] sobre uma dada situação”. Nesse sentido, o êxito do planejamento estratégico depende da incorporação do planos institucionais às práticas de gestão (Marques; Santos; Aragão, 2020). Logo, a continuidade do processo de planejar se dá por meio da formulação de estratégias, as quais serão estruturadas e definidas de acordo com o ambiente no qual a organização está inserida (Guedes; Madruga, 2012).

Os obstáculos identificados pelos estudiosos que abordam o planejamento estratégico nas organizações, destacam questões relacionadas à sua execução, e isso ressalta o desafio de efetivá-lo, pois o planejamento estratégico transcende a mera elaboração de um documento formal (Santos *et al.*, 2009). Oliveira (2020, p. 38), afirma que:

Todavia, é importante ressaltar que o planejamento estratégico, por si só, não é garantia de sucesso, ele apenas vai aumentar as chances de que a instituição o alcance. Também não garante que todos os benefícios prometidos serão experimentados por todas as instituições, e nem na mesma intensidade, pois cada organização possui suas características peculiares e a sua própria história, de maneira que o que funcionou para uma não necessariamente será benéfico para outra.

Portanto, é fundamental que as universidades públicas adotem estratégias flexíveis, adaptadas às suas circunstâncias específicas, e estejam dispostas a ajustar seu planejamento conforme necessário.

2.2 Implementação do planejamento estratégico em universidades públicas

O planejamento estratégico tem sido cada vez mais reconhecido como um recurso

valioso na administração das universidades públicas. No entanto,

A complexidade das organizações, em especial das universidades, assim como a alta produtividade e a globalização demandam dos gestores um conjunto de competências para lidar com impasses e buscar estratégias organizacionais (Martins; Santos; Dalmau, 2021, p. 33).

Nesta abordagem, “a concepção de planejamento estratégico surgiu da necessidade das organizações se programarem, evitando surpresas onerosas, frente à velocidade das mudanças que ocorrem no ambiente” (Silva; Gonçalves, 2011, p. 460). Por esta via, trata-se de um modelo que emergiu a partir de alterações no modelo de gestão das organizações públicas, influenciadas pelas estratégias adotadas por empresas privadas, o denominado modelo gerencial (Saubertlich, 2021).

Destarte, o planejamento estratégico é considerado um instrumento significativo, por orientar as instituições públicas na direção e no acompanhamento de suas funções, coordenando recursos e esforços de forma eficaz (Herrera *et al.*, 2022). Assim, o planejamento estratégico deve ser elaborado utilizando diversas técnicas de gestão e da participação ativa de servidores internos e externos.

As universidades públicas têm uma tradição de não priorizar o planejamento (Silva *et al.*, 2013). No entanto, estão obrigadas por lei a elaborar e implementar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão (Fuzaro, 2021). Além disso, o planejamento estratégico encontra dificuldades ao ser implementado em instituições de ensino superior. Entre as barreiras, é possível citar: a comunicação distorcida entre os setores e a falta de alinhamento entre o planejado e o efetivamente executado, assim como a ausência de uma cultura de planejamento até a escassez de recursos, bem como a carência de capacitação dos servidores envolvidos no processo (Falqueto *et al.*, 2019; Herrera, 2022).

Esses desafios podem dificultar a implementação eficaz do planejamento estratégico e impactar no alcance dos objetivos institucionais. “É significativo destacar que, no processo de implantação do planejamento estratégico, o conhecimento de possíveis causas de falhas, ou ainda, de possíveis obstáculos, pode auxiliar na criação de estratégias para mitigar barreiras” (Eberhardt; Fernandes, 2021, p. 41).

As universidades públicas brasileiras adotam o Plano de Desenvolvimento Institucional como uma forma de estruturarem o seu planejamento estratégico por um período determinado e será explorado na sequência.

2.3 Plano de desenvolvimento institucional

O Ministério da Educação (MEC), por meio da implementação do Sistema Nacional de

Avaliação da Educação Superior (SINAES), em 2004, verificou a necessidade de incluir, como aspecto essencial da avaliação das instituições de ensino superior no Brasil, o seu planejamento estratégico, naquilo que se denominou Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (Brasil, 2004; Falqueto *et al.*, 2019). Em seu artigo 1º, a Lei atribuiu como finalidade do SINAES:

[...] a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (Brasil, 2004).

Nesse sentido, diversas instituições de ensino superior no Brasil atendem a essas necessidades, por desenvolverem um PDI adequado às suas situações e à complexidade do ambiente em que operam, com o objetivo de melhorar os recursos fornecidos pelos órgãos governamentais e atender às demandas da sociedade por uma gestão eficaz (Falqueto *et al.*, 2019).

Cabe ressaltar que o PDI é uma ferramenta que gera informações relevantes acerca das instituições de ensino superior. “Este instrumento serve como apoio ao controle dos recursos financeiros, planejamento de novos investimentos e de novas tecnologias, visando o desenvolvimento” (Dal Magro; Rausch, 2012, p. 427). Para Cândido e Barbosa (2017), o PDI deve ser analisado como um guia estratégico que visa não somente cumprir normas, mas como um instrumento de gestão que orienta as ações e atitudes da instituição. Ele descreve as respectivas metodologias para implementação dos objetivos e metas institucionais, que estão agrupadas em três níveis: dimensões, categorias de análise e indicadores (Machado; Kalnin; Moraes, 2020).

O PDI desempenha papel fundamental, servindo tanto como um meio de avaliação das instituições pelos órgãos responsáveis quanto como um plano direcionado para aprimoramento e monitoramento da implementação das ações estratégicas traçadas pela instituição de ensino superior (Sant’Ana *et al.*, 2017). Dessa forma, “revela-se como um documento balizador das ações institucionais [...], sendo obrigatória sua disponibilização por parte das instituições de educação superior”, a fim de auxiliar a gestão universitária em seu planejamento (Machado; Kalnin; Moraes, 2020, p. 218; Scarpati *et al.*, 2020). Entretanto, apesar de ser obrigatório, é uma oportunidade para que as instituições possam realizar um planejamento que proporcione resultados positivos (Silva *et al.*, 2013). Dessa forma,

O PDI é um importante instrumento de auxílio para as Instituições de Ensino Superior. Ele engloba métodos que influenciam na melhoria da qualidade do

ensino, uniformidade das tarefas administrativas e gestão financeira eficiente. (Dal Magro; Rausch, 2012, p. 428).

Outro aspecto acerca do PDI é a utilização de indicadores para avaliar os resultados. A mensuração realizada por meio desses índices desempenha um papel de extrema relevância na gestão, uma vez que auxilia na consecução das metas da organização (Marques; Santos; Aragão, 2020).

Nessa perspectiva, torna-se essencial observar e elaborar o PDI, a fim de reestruturar e planejar a gestão acadêmica e administrativa das instituições de ensino superior públicas no Brasil. Assim, para facilitar a avaliação dos resultados faz-se necessário a utilização de ferramentas de gestão estratégica (Dal Magro; Rausch, 2012; Scarpati, 2020).

2.4 Estudos correlatos

Fernandes *et al.* (2019) conduziram um estudo com o propósito de analisar o PDI da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Como resultado, identificaram que um planejamento adequado permite que as instituições estejam mais preparadas para enfrentar os desafios de um mundo contemporâneo complexo e dinâmico. No caso das instituições, isso se traduz em uma resposta mais eficaz e eficiente às demandas da sociedade, alunos, professores e servidores.

Estudo realizado por Souza, Sousa e Neto (2022), foram examinadas particularidades do planejamento estratégico em universidades federais na região do Nordeste. Identificou-se que as IES dedicam plena atenção ao PDI e abordam questões orçamentárias por meio da formulação de objetivos estratégicos. Esse estudo desempenhou um papel significativo ao evidenciar as características do planejamento estratégico nessas instituições, preenchendo assim uma lacuna teórica no tema.

Silva (2013) executou um estudo objetivando analisar as contribuições do planejamento estratégico e do PDI na gestão de universidades federais brasileiras. Para alcançar esse objetivo, foram conduzidas análises documentais e entrevistas em oito universidades. Os resultados evidenciaram que o modelo recomendado para a gestão do PDI não o torna um planejamento estratégico. Portanto, a pesquisa destacou que tanto o PDI quanto o planejamento estratégico oferecem vantagens para a administração universitária.

Os estudos mencionados fornecem uma visão abrangente sobre a importância do PDI e do planejamento estratégico para as universidades, destacando suas contribuições para enfrentar os desafios do ambiente acadêmico.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Para atingir os objetivos da pesquisa, tornou-se essencial definir as etapas e ações a serem seguidas, ou seja, os métodos de investigação. As pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios (Vergara, 1997). Quanto aos fins, a pesquisa classificou-se como descritiva. No que tange aos meios, bibliográfica e documental.

Nesse estudo foi adotado o raciocínio dedutivo (Gil, 2008), uma vez que partiu da compreensão de teorias relativas ao tema e dos PDIs das universidades públicas paraibanas para entender como essas instituições públicas implementavam o planejamento estratégico em suas atividades administrativas.

Nesse prisma, a coleta de dados conduziu-se mediante a utilização de fontes secundárias, em que informações foram extraídas de livros, teses, dissertações, artigos de revistas indexados em bases de dados, bem como documentos disponíveis na *Internet* e em páginas virtuais de órgãos e institutos de pesquisa. Nessa perspectiva, a coleta de dados foi organizada em duas etapas distintas: inicialmente, a pesquisa bibliográfica foi direcionada para estabelecer uma base teórica sólida; em seguida, a coleta de dados documentais foi realizada para complementar e enriquecer as informações obtidas na fase anterior.

Dessa forma, procedeu-se uma busca direta no *Google Scholar*, por ser uma ferramenta de busca gratuita fornecida pelo *Google* que se concentra em artigos acadêmicos, teses, dissertações, trabalhos de conferências e outros materiais relacionados à pesquisa acadêmica e científica. Assim, foram utilizados os seguintes critérios de busca: busca simples com as palavras-chave “planejamento estratégico e universidade pública”; filtragem por tipo de recurso para artigos de revisão; idioma Português e período de publicação de 2020 a 2024. A pesquisa retornou 3.380 resultados em 0,08 segundos. Para identificar os estudos alinhados ao escopo de investigação, foram excluídas as publicações repetidas ou aquelas que não abordavam o planejamento estratégico em universidades públicas brasileiras. Após esse procedimento, verificou-se quatro artigos relevantes para a temática proposta nesta pesquisa.

Quanto a escolha das universidades que fariam parte do escopo da pesquisa ficou restrita as universidades públicas da Paraíba. Tratou-se de uma escolha intencional pois, como aluna da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), encontro-me inserida nesse contexto e ainda pelo tempo limitado para a construção de um trabalho final de curso.

Assim, em relação à coleta de dados documentais, foi realizada a busca dos PDIs das universidades públicas paraibanas por meio de seus respectivos sites. Vale destacar que foram consultados o Portal da UFCG, a PROPLAN da Universidade Federal da Paraíba e o site oficial da Universidade Estadual da Paraíba. Essa abordagem permitiu acesso direto aos documentos

oficiais das instituições, garantindo a obtenção de informações atualizadas e relevantes para a análise proposta.

Quanto à análise dos dados, utilizou-se uma abordagem qualitativa, permitindo uma compreensão mais abrangente acerca dos dados coletados, visando a identificação de tendências e desafios. Assim, para atender os objetivos dessa pesquisa optou-se por trabalhar com três categorias de análise, a saber: a estrutura do PDI, os normativos e a dimensão ambiental.

A justificativa para incluir a dimensão ambiental baseou-se na importância da Agenda 2030 para o atingimento das metas de desenvolvimento sustentável. Dado que a universidade desempenha um papel de destaque na implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), uma vez que suas atividades de ensino, pesquisa e extensão têm o potencial de transformar a sociedade (Savegnago; Gomez; Corte, 2022). Dessa forma, a universidade se destaca como um dos atores principais no enfrentamento dos problemas sociais mais urgentes, como os desafios da Agenda 2030, por esse motivo, não pode abster-se de dialogar e propor ações voltadas para o desenvolvimento sustentável.

Esses procedimentos metodológicos forneceram uma base sólida para a pesquisa, permitindo uma análise detalhada e reflexiva do planejamento estratégico nas universidades públicas paraibanas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa serão expostos considerando os objetivos específicos estabelecidos para alcançar o objetivo geral.

Nesta etapa da pesquisa, foram selecionadas três universidades públicas sediadas na Paraíba, a saber: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

A UFCG, embora derivada do desmembramento da UFPB em 2002, tem sua história iniciada no ano de 1952, a partir da criação da Escola Politécnica, a primeira no ensino superior do interior nordestino. A UFCG é uma instituição autárquica pública federal de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação.

No que concerne a Universidade da Paraíba, teve origem em 1955, por meio da Lei estadual nº 1.366, de 02 de dezembro de 1955, resultante da junção de várias escolas superiores. Sua federalização foi aprovada e promulgada pela Lei nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960, transformando-a na UFPB. A instituição visa a produção de conhecimento com formação humana, baseada na educação do cidadão e no compromisso social e ético.

Enquanto a UEPB tem suas raízes na Universidade Regional do Nordeste (URNe), situada em Campina Grande, estabelecida pela Lei Municipal Nº 23, de 15 de março de 1966,

como uma autarquia municipal.

4.1 Resultados do primeiro objetivo

Foram mapeados alguns estudos acerca do planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras (Quadro 2)

Quadro 2 – Estudos sobre planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras

TÍTULO DO ARTIGO	AUTOR (ES)	PRINCIPAIS RESULTADOS
Adoção do planejamento estratégico na gestão das instituições de ensino superior no Brasil	Pinto; Silva (2022)	Identificaram que o planejamento estratégico pode melhorar o desempenho organizacional em diversos aspectos
Planejamento estratégico aplicado na elaboração do plano de desenvolvimento institucional: uma análise documental no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)	Costa; Sucupira (2023)	Concluíram que o planejamento estratégico tem conservado a participação do público acadêmico e parece demonstrar preocupação com as demandas sociais e áreas de atuação de suas unidades administrativas
Planejamento estratégico como ferramenta de gestão em universidade pública: um estudo de caso	Ferreira (2021)	Identificou que atrasos, sobrecarga, recursos financeiros, dentre outros apresentados, impactaram negativamente a construção do planejamento estratégico.
Planejamento estratégico e plano de desenvolvimento institucional: um panorama da produção acadêmica das instituições públicas de ensino superior brasileiras	Costa <i>et al.</i> (2022)	O estudo concluiu que o PDI é considerado tanto um instrumento de gestão quanto de políticas públicas, revelando desafios enfrentados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) em sua elaboração

Fonte: Elaboração própria com base em diversos autores (2024)

Na análise realizada por Pinto e Silva (2022), foi elucidado que o planejamento estratégico do PDI das universidades possibilita estabelecer uma direção de longo alcance e organizar objetivos, justificativas, metas, ações, resultados esperados e indicadores, contribuindo para a tomada de decisões dos gestores. Com respaldo nos estudos conduzidos por Costa e Sucupira (2023), o planejamento estratégico é entendido como um instrumento para a organização de adequação ao seu ambiente, servindo para alcançar os interesses organizacionais. Dessa forma, o planejamento estratégico é construído em conjunto com a comunidade acadêmica.

Ferreira (2021), revelou que, apesar dos obstáculos como atrasos, sobrecarga e limitações de recursos financeiros, o planejamento estratégico pode ser encarado como uma oportunidade para melhorias na gestão do departamento. Além disso, foram identificados benefícios decorrentes da implementação do planejamento estratégico, tais como: maior conhecimento do cenário interno e o fortalecimento da cultura organizacional. Costa *et al.* (2022) identificou, de maneira consistente, que os PDIs não são produtos do planejamento

estratégico. Adicionalmente, as IES geralmente demonstram uma notável lacuna em termos de orientação estratégica e planejamento efetivo.

Em síntese, as análises realizadas pelos diversos pesquisadores destacaram a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta fundamental para orientar o desenvolvimento institucional nas universidades. Apesar dos desafios enfrentados, como os obstáculos operacionais e a lacuna entre teoria e prática, há um consenso sobre os benefícios potenciais que o planejamento estratégico pode gerar, desde uma melhor compreensão do ambiente interno até o fortalecimento da cultura organizacional.

4.2 Resultados do segundo objetivo

Foram verificados os PDIs das universidades públicas paraibanas. Assim, foram analisadas as seguintes categorias:

- A) Estrutura do PDI
- B) Normativas
- C) Dimensão Ambiental

4.2.1 Universidade Federal de Campina Grande

A) Estrutura do PDI

O PDI da UFCG teve início em 2017, sendo o produto de um processo que envolveu diálogos institucionais, consultas públicas e visitas técnicas, visando garantir uma abordagem ampla e participativa. O Quadro 3 apresenta a estrutura do PDI da UFCG.

Quadro 3 – Estrutura do PDI da UFCG

PERFIL INSTITUCIONAL
Princípios, Missão e Visão
Estrutura Administrativa
Aspectos Orçamentários
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
Aspectos Gerais
Políticas e Ações estratégicas
PLANO DE GESTÃO
Plataforma de Gestão
Políticas e Ações estratégicas
PLANO DE OBRAS
Diagnóstico Estrutural
Obras Estratégicas
MONITORAMENTO
CONSIDERAÇÕES FINAIS
APÊNDICES

Fonte: Elaboração própria (2024)

A inclusão do Quadro 3, apresenta a estrutura do PDI da UFCG, sendo útil para fornecer uma visão detalhada dos diferentes aspectos abordados no plano. Mas, para que os objetivos desta pesquisa fossem alcançados foi importante analisar a missão, visão e os princípios

institucionais da Universidade. Com base no PDI (2020-2024) da UFCG o Planejamento Estratégico considerou a seguinte Filosofia Institucional (Quadro 4).

Quadro 4 - Missão, visão e princípios institucionais da UFCG

Missão	Produzir e promover conhecimento de vanguarda e transformação social.
Visão	Tornar-se referência nacional na formação acadêmica e na produção de ciência e tecnologia, com foco no desenvolvimento sustentável e socioeconômico.
Princípios Institucionais	Ética, transdisciplinaridade, cidadania, desenvolvimento local, planejamento democrático, racionalidade, natureza pública e gratuita, transparência e publicidade, eficiência, impessoalidade, laicidade, multicampia.

Fonte: Elaboração própria (2024)

De acordo com o MEC (2017), o PDI deve conter, no mínimo, a missão, objetivos e metas da Instituição em sua área de atuação. O que pode ser visualizado neste documento. Segundo Freitas *et al.* (2019), a missão institucional de uma organização reflete sua cultura ao expressar os valores, crenças e objetivos que guiam sua posição perante a sociedade e outros *stakeholders*. Para a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (2019), a visão tem o propósito de comunicar como a organização aspira ser reconhecida, do modo como a UFCG a fez. Além disso, no que tange aos valores ou princípios institucionais, para Vergara (2004), são um conjunto de princípios e crenças fundamentais que moldam a cultura e práticas da organização. Assim, o atendimento desses pontos é um indicativo que o PDI é um planejamento estratégico, além de ser um documento para atendimento de dispositivo legal (Silva, 2013).

B) Normativas

As normativas utilizadas na Resolução N° 04/2020, que aprovou o PDI da UFCG, estão apresentadas no Quadro 5:

Quadro 5 – Normativas utilizadas no PDI da UFCG

Decreto 9.235/2017 que reúne objetivos, metas e indicadores para nortear as ações das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)
Lei Federal 10.419, de 9 de abril de 2002
Lei Estadual 792, de 6 de outubro de 1952, e Decreto Federal 33.286, de 14 de julho de 1953
Lei Federal 3.835, de 13 de dezembro de 1960
Lei Municipal 512, de 1º de julho de 1955
Resolução 9 do Colegiado Pleno, de 18 de outubro de 2005
Resolução 5 do Colegiado Pleno, de 26 de abril de 2006
Resolução 5 do Colegiado Pleno, de 22 de julho de 2008
Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996
Portaria 651 do Gabinete do Ministro da Educação, de 24 de julho de 2013
Decreto 7.233, de 19 de julho de 2010
Estatuto da UFCG, Capítulo III, Artigo 11
Lei 13.005, de 25 de junho de 2014

Estatuto da UFCG, Capítulo II, Artigo 10
Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996
Decreto 7.233, de 19 de julho de 2010; Portaria 651 do Gabinete do Ministro da Educação, de 24 de julho de 2013.

Fonte: Elaboração própria (2024)

As normativas visam complementar as orientações sobre a elaboração e formas de apresentação de um PDI. Elas são elaboradas para incrementar as orientações já existentes, oferecendo um conjunto mais abrangente de instruções e critérios para garantir que os PDIs atendam aos padrões estabelecidos pelo MEC ou outras instâncias reguladoras.

C) Dimensão Ambiental

A UFCG trata sobre a dimensão ambiental, no que tange ao item IV dos seus objetivos específicos: promover a paz, a solidariedade, a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente.

Dessa forma, é explícito que a análise ambiental não contempla o ambiente externo, com as oportunidades e ameaças, e o ambiente interno, com os pontos fortes e fracos. Nesse sentido, cabe a universidade em seu próximo PDI rever esse item. Esse ponto representa uma oportunidade para fortalecer o compromisso da universidade com a sustentabilidade e garantir que suas políticas e práticas estejam alinhadas com os princípios da responsabilidade socioambiental.

4.2.2 Universidade Federal da Paraíba – UFPB

A) Estrutura do PDI

O processo de elaboração do PDI (2019-2023) da UFPB compreendeu três fases distintas: Preparação, Diagnóstico e Planejamento. Na fase de Preparação, foram abordados os elementos fundamentais para a construção do plano, incluindo a formulação da missão, visão e valores. Durante a fase de Diagnóstico, foi realizado um levantamento da situação atual da Universidade, bem como foram identificadas as necessidades da comunidade universitária. Por fim, a fase de Planejamento marcou o encerramento do processo inicial de elaboração do plano, culminando na criação do Mapa Estratégico e na estipulação de indicadores e metas que orientariam a etapa subsequente de execução (Quadro 6).

Quadro 6 - Estrutura do PDI da UFPB

PERFIL INSTITUCIONAL
Histórico da instituição
Áreas de atuação acadêmica da UFPB
Dimensão acadêmica/Administrativa da UFPB
Missão, Visão e Valores
Cadeia de Valor
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Mapa estratégico
Objetivos estratégicos
Indicadores e metas

Vinculação do PDI às metas do Plano Nacional de Educação
PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL
Organização didático-pedagógica da UFPB
Diretrizes para Política Pedagógica da UFPB
Políticas de Ensino – Graduação, Pós-Graduação, EAD e EBTT
Política de Extensão
Política para Pesquisa, Iniciação Científica e Tecnológica
CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS
Programação de abertura de cursos e vagas para o ensino de graduação presencial e a distância
Programação de abertura de cursos e vagas para o ensino de Pós-Graduação
Programação de abertura de cursos e vagas para o ensino básico, técnico e tecnológico presencial e a distância
PERFIL DO CORPO DOCENTE E DE Tutores DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
Perfil do corpo docente
Perfil de tutores de educação a distância
PERFIL DE CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO
Composição do corpo técnico-administrativo
Plano de carreira dos técnico-administrativos
Crêterios de seleção e contratação dos técnico-administrativos
Procedimentos para substituição dos técnico administrativos
Cronograma e plano de expansão do corpo técnico-administrativo
ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA INSTITUIÇÃO E POLÍTICAS DE GESTÃO
Estrutura organizacional
Instâncias deliberativas, consultivas e executivas
Organograma
Organização estudantil
POLÍTICAS DE GESTÃO
Gestão administrativa
Gestão de pessoas
Gestão da tecnologia da informação
Gestão da comunicação
Gestão ambiental
Gestão das obras e da infraestrutura
Gestão da segurança institucional
Gestão da editoração e publicação
Inovação tecnológica e integração universidade – sociedade
POLÍTICAS PARA O PLANEJAMENTO
Objetivos, Princípios e Diretrizes
POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES
Objetivos, Princípios e Diretrizes
PLANO DE INCLUSÃO SOCIAL E PROMOÇÃO DE ACESSIBILIDADE
PROJETO DE ACERVO ACADÊMICO DA UFPB
Crêterios, responsabilidades e penalidades
Metas para o projeto de acervo acadêmico da UFPB
INFRAESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS
Infraestrutura física
Biblioteca
ENSINO A DISTÂNCIA
Abrangência geográfica
Relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI
Infraestrutura física, tecnológica e de pessoal
Descrição das metodologias e das tecnologias adotadas
Previsão da capacidade de atendimento
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL
DEMONSTRATIVO DE CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA
Ações para melhoria da gestão orçamentária e financeira na Universidade
A previsão orçamentária para o PDI 2019-2023
Política de distribuição orçamentária interna

PROCESSO DE MONITORAMENTO, CONTROLE E REVISÃO DO PDI
PLANO DE GESTÃO DE RISCO DO PDI 2019-2023
Conceitos e fundamentação
Modelo proposto para avaliação e monitoramento dos riscos dos objetivos estratégicos
CONCLUSÃO
APÊNDICES

Fonte: Elaboração própria (2024)

O formato e o conteúdo técnico do PDI 2019-2023 foram alinhados ao modelo estabelecido pelo MEC, conforme definido no Artigo 21 do Decreto N° 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Além disso, incorporaram-se elementos recomendados pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (ForPlad). No entanto, para alcançar os objetivos dessa pesquisa, tornou-se importante analisar a missão, visão e valores da Universidade.

O Quadro 7 apresenta a missão, visão e valores da UFPB.

Quadro 7 - Missão, visão e valores da UFPB

Missão	Gerar e difundir conhecimento e inovação por meio de ensino, pesquisa e extensão para contribuir com o desenvolvimento da sociedade de forma sustentável, assegurando uma educação pública, gratuita, inclusiva, equitativa e de qualidade.
Visão	Ser reconhecida como uma universidade inovadora, de excelência acadêmica, científica, tecnológica, artística, cultural e referência na gestão pública.
Valores	Respeito à diversidade, integridade e dignidade da pessoa humana; Caráter público e autônomo da Universidade; Indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão; Estímulo à inovação; Ética, transparência e compromisso com a sociedade e com o bem público; Compromisso com a democracia, cidadania e inclusão social; Incentivo à produção, preservação e disseminação da arte e da cultura; Promoção da sustentabilidade

Fonte: Elaboração própria com base no PDI da universidade (2024)

A UFPB pode se beneficiar significativamente da análise de sua missão, visão e valores. Permitindo o autoconhecimento e a definição de metas e objetivos alinhados com sua missão e visão.

B) Normativas

Para a elaboração do PDI 2019-2023, foram utilizadas diversas fontes de referência, incluindo legislações e documentos oficiais da instituição (Quadro 9).

Quadro 9 – Normativas

LEGISLAÇÃO
Lei nº 9.394/1996 – Estabelece as diretrizes e bases da educação Nacional – LDB
Lei nº 10.861/2004 - Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES; Lei nº 13.005/2014 - Aprova o Plano Nacional de Educação 2011-2020
Decreto nº 9.235/2017 - Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino
Decreto nº 9.057/2017 - Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
DOCUMENTOS OFICIAIS
Portaria Normativa MEC nº 1.446/2001 - Estabelece procedimentos de autorização de cursos fora de Sede

Resolução CNE CES nº 10/2002 - 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
Portaria Normativa MEC nº 7/2004 - Aditamentos por modificações no PDI
Portaria Normativa MEC nº 2/2007 - Procedimento de regulação e avaliação da educação superior – modalidade a distância
Resolução CNE CES nº 3/2010 - Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e credenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino
Resolução CNE CES nº 1/2016 - Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
Portaria Normativa MEC nº 11/2017 - Estabelece normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores a distância, em conformidade com o Decreto no 9.057, de 25 de maio de 2017
Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2017 – TCU: Relatório individual de autoavaliação UFPB – 2017
DOCUMENTOS DA INSTITUIÇÃO
Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2012 e 2014-2018
Relatório de Autoavaliação Institucional – 2016
Relatórios de Gestão 2013 a 2018
Regimento Geral da Universidade Federal da Paraíba
Estatuto da Universidade Federal da Paraíba
OUTROS DOCUMENTOS
SANT'ANA, T. D. <i>et al.</i> Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017
Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância – SINAES, Diretoria de Avaliação da Educação Superior, Brasília-DF, 2017

Fonte: Elaboração própria com base no PDI da Universidade.

A UFPB dispõe de uma variedade de legislações, documentos oficiais, documentos de referência e documentos internos da instituição. Isso demonstra o compromisso com a conformidade legal, bem como uma abordagem informada e fundamentada na formulação do plano estratégico.

C) Dimensão Ambiental

A UFPB tem um forte compromisso com a preservação ambiental, refletido em seu PDI. Este plano busca conservar o patrimônio natural e promover o uso responsável dos recursos, adotando práticas sustentáveis em suas operações. A Resolução 17/2018 estabelece a Política Ambiental da UFPB, que contém princípios e diretrizes para promover o desenvolvimento sustentável, em conformidade com as leis ambientais.

Ao seguir as diretrizes estabelecidas na Política Ambiental, o PDI 2019-2023 da UFPB reforça ainda mais esse compromisso institucional com a preservação do meio ambiente e o cumprimento das exigências legais. Isso não só reflete os valores da universidade, mas também fortalece sua posição como uma instituição que se preocupa com a sustentabilidade e o bem-estar das gerações presentes e futuras.

4.2.3 Universidade Estadual da Paraíba – UEPB

A) Estrutura do PDI

O principal instrumento de planejamento da UEPB é o PDI, a partir do qual as ações serão executadas. Sua elaboração seguiu um processo minucioso, dividido em etapas, com o objetivo de assegurar a colaboração de todos os atores e setores que compõem a universidade. Isso permitiu que as especificidades de cada área fossem consideradas e integradas ao planejamento institucional, garantindo uma abordagem abrangente e inclusiva (Quadro 10).

Quadro 10 - Estrutura do PDI da UEPB

PERFIL INSTITUCIONAL	
Breve histórico da UEPB	
Estrutura física, organização administrativa e organograma	
Composição do corpo docente e técnico/administrativo	
Áreas de atuação acadêmica	
Controle social	
Governança	
Inserção regional, nacional e internacional	
Diagnóstico e análise situacional	
PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL – PPI	
Projetos pedagógicos e gestão acadêmica	
Políticas de ensino, aprendizagem e avaliação	
Uso de tecnologias da informação e da comunicação	
Políticas de gestão acadêmica	
Política de educação inclusiva	
Diretrizes da política de ensino de graduação	
Diretrizes da política de pesquisa, pós-graduação e inovação	
Diretrizes da política de extensão, arte e cultura	
Políticas de gestão	
PLANEJAMENTO E DIRETRIZES	
Objetivos, ações e metas	
ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	
Bases para a avaliação	
Estratégias de acompanhamento e monitoramento do PDI	

Fonte: Elaboração própria (2024)

O Quadro 10 fornece uma estrutura abrangente e organizada para o PDI da UEPB, abordando diferentes aspectos essenciais para o desenvolvimento e aprimoramento da instituição. Assim, torna-se importante analisar a missão, visão e princípios institucionais da universidade. Ao analisar esses elementos de forma integrada, a universidade pode melhor compreender sua identidade e estabelecer uma base sólida para aprimoramento contínuo e excelência institucional (Quadro 11).

Quadro 11 - Missão, visão e princípios institucionais da UEPB

Missão	Produzir, socializar e aplicar conhecimentos das diversas áreas do saber, por meio do ensino, pesquisa e extensão, indissociavelmente articulados, tendo em vista a (trans)formação humana, acadêmica e profissional com excelência, permitindo a formação de cidadãos e cidadãs éticos e qualificados para o exercício profissional, capazes de construir uma sociedade justa, democrática, inovadora, plural e inclusiva, em prol da qualidade de vida, do desenvolvimento científico-tecnológico e sociocultural do Estado da Paraíba e do país.
Visão	Ser reconhecida como instituição pública de excelência no cenário nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, comprometida com o respeito à

	diversidade, à inclusão social, à interiorização, à inovação, à democracia, à transparência à eficácia da gestão, à qualidade de vida e com o desenvolvimento sustentável do Estado da Paraíba e do Brasil.
Princípios Institucionais	Defesa da Universidade Pública, gratuita, laica, pluriétnica e socialmente referenciada; Indissociabilidade entre o ensino, pesquisa, extensão e inovação; Eficiência; Valorização do trabalho dos servidores e servidoras; Cidadania; Liberdade de ensinar e aprender como pressuposto do processo de ensino-aprendizagem; Dignidade e Impessoalidade; Equidade; Inclusão Social; Impacto social; Defesa intransigente da Autonomia Universitária; Ressonância regional; Sustentabilidade; Gestão racional, transparente, democrática, participativa e efetiva do orçamento e do cotidiano da Instituição; Diálogo permanente; Interface sistêmica com a Educação Básica; Criatividade; Interlocução e parceria com a sociedade; Articulação interinstitucional.

Fonte: Elaboração própria (2024)

A UEPB sintetiza sua missão, visão e seus princípios institucionais para um período de cinco anos, em conformidade com as diretrizes do MEC (2017). Esses elementos norteiam as atividades e orientam seu desenvolvimento institucional, garantindo um alinhamento com os padrões e expectativas estabelecidos pelo MEC.

B) Normativas

Foi encontrado um normativo para elaboração do PDI da UEPB, o que pode ser visualizado no Quadro 12.

Quadro 12 – Normativa utilizada pela UEPB para realização do PDI

Decreto 5.773, de 9 de maio de 2006 do Ministério da Educação (MEC)

Fonte: Elaboração própria (2024)

A identificação de uma normativa evidencia a necessidade de uma revisão mais abrangente dos documentos normativos da universidade. Embora a instituição esteja em conformidade com os requisitos do MEC, é necessário que todas as normativas relevantes sejam adequadamente documentadas e acessíveis no PDI.

C) Dimensão Ambiental

A UEPB demonstra compromisso significativo com a pesquisa que tem impacto social e ambiental. Em seus princípios institucionais, especificamente no item 18 sobre criatividade, há um incentivo explícito à inovação tanto teórica quanto prática, com foco na construção interdisciplinar de conhecimento voltado para a transformação socioambiental.

Além disso, a UEPB se propõe a promover, em parceria com as demais Pró Reitorias, a realização de seminários de integração abordando questões relevantes tanto a nível nacional quanto mundial. Esses seminários abrangem temas como inovação tecnológica, mudanças climáticas, energia, responsabilidade social e cidadania, diversidade, produção consciente em termos ambientais e reciclagem, entre outros. Essas iniciativas refletem o compromisso da UEPB em abordar os desafios ambientais e sociais de forma ampla e colaborativa.

A partir desses resultados algumas observações foram realizadas quanto as semelhanças entre os itens: missão, visão, valores; normativas e dimensão ambiental das instituições pesquisadas.

Nesta abordagem, no que se refere a missão, as universidades compartilham objetivos semelhantes, embora expressem nuances distintas. Comparativamente, ao passo que a UFCG se concentra na produção e promoção de conhecimento de vanguarda com o objetivo de transformação social, a UFPB enfatiza a geração e difusão de conhecimento e inovação para o desenvolvimento sustentável da sociedade, e a UEPB destaca a produção, socialização e aplicação do conhecimento, integrando ensino, pesquisa e extensão para a formação integral de cidadãos e contribuição para uma sociedade justa e democrática.

No que tange a visão, enquanto a UFCG se concentra em ser uma referência nacional na formação acadêmica e na produção de ciência e tecnologia com foco no desenvolvimento sustentável e socioeconômico, a UFPB visa ser reconhecida como uma universidade inovadora e de excelência em várias áreas, enquanto a UEPB aspira a ser uma instituição pública de excelência em nível nacional e internacional, comprometida com valores como diversidade, inclusão social, inovação, democracia e desenvolvimento sustentável, com foco especial no estado da Paraíba e no Brasil.

A UFPB apresenta valores em sua constituição, enquanto a UFCG e a UEPB apresentam princípios institucionais. Dessa forma, enquanto a UFPB destaca de forma explícita seus valores, a UFCG e a UEPB expressam esses aspectos por meio de seus princípios institucionais, que funcionam de maneira semelhante. Dessa forma, nota-se que as universidades públicas da Paraíba têm incorporado o planejamento estratégico por meio da definição de metas de longo prazo alinhadas com a missão, visão, valores e princípios institucionais.

A UFPB, a UEPB e a UFCG adotam abordagens distintas em relação à utilização de normativas na elaboração de seus PDIs. Enquanto a UFPB e a UFCG demonstram um compromisso claro com a conformidade legal e uma abordagem informada na formulação de seus PDIs, a UEPB precisa revisar e expandir suas fontes normativas para garantir uma base sólida para seu plano estratégico.

No que concerne a dimensão ambiental, enquanto a UFCG pode aprimorar sua análise ambiental para incluir uma visão mais abrangente do ambiente externo e interno, tanto a UFPB quanto a UEPB demonstram um forte compromisso com a preservação ambiental e a promoção da sustentabilidade através dos seus PDIs e iniciativas institucionais.

4.3 Resultados do terceiro objetivo

Em instituições públicas, como as universidades, a implementação do planejamento estratégico é uma tarefa desafiadora que requer uma compreensão maior da natureza de cada instituição. No contexto das universidades, essa compreensão é crucial para orientar o processo de planejamento e a tomada de decisões, pois influencia diretamente suas atividades operacionais e seus objetivos fundamentais.

Nesse sentido, o documento resultado de planejamentos estratégicos de IES é o PDI (Borkovski *et al.*, 2019). Seguindo esse raciocínio, conforme o decreto 9.235/2017 art. 21, o PDI deverá conter:

- I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II - projeto pedagógico da instituição, que conterà, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
- III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância;
- IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;
- V - oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e *stricto sensu*, quando for o caso;
- VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;
- VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de auto avaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;

VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará: a) com relação à biblioteca: 1-acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia; 2- formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e 3- espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; e b) com relação aos laboratórios: instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;

XI - oferta de educação a distância, especificadas: a) sua abrangência geográfica; b) relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI; c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação a distância, em consonância com os cursos a serem ofertados; d) descrição das metodologias e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos; e) previsão da capacidade de atendimento do público-alvo.

Com base no exposto, a análise dos dados revelou que as universidades estudadas apresentam em seus documentos alguns aspectos que são comuns a todas elas. Uma observação importante é que, os PDIs predominantemente são descritivos, necessitando de metas claras. Além disso, enquanto o PDI da UFCG é mais conciso, o da UFPB e UEPB são consideravelmente extensos, incluindo informações que parecem ser inseridas apenas para cumprir formalidades.

Nesse contexto, é evidente a importância de que o PDI das universidades contemple todos os aspectos definidos pelo MEC. Ao observar que a UFCG não apresenta os itens III, VI, VIII, IX, X e XI, torna-se necessário um esforço para complementar seu planejamento estratégico. Ao ampliar o escopo do PDI para incluir esses elementos, a UFCG pode não apenas cumprir às exigências do MEC, mas também fortalecer sua capacidade de planejamento estratégico e sua contribuição para o desenvolvimento da região e do país.

CONCLUSÕES

O presente estudo investigou a implantação do planejamento estratégico em três universidades públicas paraibanas. Para tanto, a pesquisa foi direcionada por três objetivos específicos. Primeiro, mapeou-se, a partir de pesquisa bibliográfica, os estudos sobre

planejamento estratégico nas universidades públicas. Em seguida, verificou-se os PDIs das universidades selecionadas e, por fim, identificou-se os aspectos necessários e relevantes para compor a estrutura de planejamento estratégico dessas instituições, no que refere-se ao PDI.

A importância dessa pesquisa reside em sua contribuição para o entendimento do papel e da utilidade do planejamento estratégico no contexto do PDI, que se configura como um documento importante para a consolidação da estratégia organizacional das universidades.

No entanto, é necessário reconhecer algumas limitações que podem fornecer oportunidades para pesquisas futuras. Uma limitação potencial é a falta de generalização dos resultados, uma vez que a pesquisa foi realizada com três universidades públicas paraibanas. Além disso, a abordagem metodológica adotada pode ter suas próprias restrições, como viés de seleção ou limitações na coleta e análise de dados.

Para futuras pesquisas, recomenda-se realizar pesquisas de campo, abrangendo um público maior de universidades e incorporar entrevistas com gestores, proporcionando uma compreensão mais ampla das práticas do planejamento estratégico. Essas propostas de pesquisa podem contribuir para um corpo de conhecimento mais robusto e fornecer orientações práticas para aprimorar a gestão estratégica das instituições de ensino superior, especialmente as três universidades públicas paraibanas, objeto do presente estudo.

À vista disso, a combinação de pesquisa bibliográfica, documental, descritiva, ancorada no método dedutivo, tendo por tratamento uma abordagem qualitativa, foi fundamental para atingir os objetivos desta pesquisa e contribuir para o entendimento do tema em questão.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p.

BECKER, K. A. W.; GIOVANOLA, A.; FURTADO, L. **Planejamento estratégico**. Indaial: UNIASSELVI, 2016. 200 p.

BORKOVSKI, A. *et al.* Estudo dirigido sobre planejamento estratégico: uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS. *In: XXI COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 2019, Florianópolis. **Anais [...]** Universidade Federal de Santa Catarina. 2019.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. 2004.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2017.

CANDIDO, J.L.; BARBOSA, M. F. N. Uma proposta de análise do planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior. **Revista Polêmica**, v. 17, n. 3, p. 93-110, jul./ago./set. 2017. Disponível em: 10.12957/Polêmica.2017.31045. Acesso em: 10 de ago 2023.

CARVALHO, A.S. *et al.* **O ato de planejar e a importância do planejamento na organização do profissional de Educação Física**. EFDeportes Revista Digital, Buenos Aires. 2011. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/>. Acesso em: 27 ago. 2023.

COSTA, L.R. *et al.* Planejamento estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional: um panorama da produção acadêmica das instituições públicas de ensino superior brasileiras. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 12, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i12.34037>. Acesso em: 01 set. 2023.

COSTA, L.R.; SUCUPIRA, G.I.C.S. Planejamento estratégico aplicado na elaboração do plano de desenvolvimento institucional: uma análise documental no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). **Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 21, n.9. 2023. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1171>. Acesso em: 16 abr. 2024.

DAL MAGRO, C.B.; RAUSCH, R.B. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.13, n.3, p. 427-454, jul./ago./set. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31423/plano-de-desenvolvimento-institucional-de-universidades-federais-brasileiras>. Acesso em: 19 set. 2023.

EBERHARDT, F.I.M.; FERNANDES, S.R.S. Planejamento estratégico como ferramenta de alinhamento institucional: apontamentos do processo de implantação de um instituto federal de educação profissional, científica e tecnológica. **Revista Ensino e Pesquisa em**

Administração e Engenharia, v.7, n.2, p. 36-53, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://www.repae-online.com.br/index.php/REPAAE/article/view/254/197>. Acesso em: 20 ago. 2023.

ELIAS, S. M.; RUIZ, T.R. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. 2016. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Doctum de Administração da Serra, Serra, ES, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/1521>. Acesso em: 28 mar. 2024.

ENAP. **Curso Planejamento estratégico para organizações pública**. Brasília, DF: ENAP, 2019. Acesso em: 19 abr. 2024.

FALQUETO, J.M.Z. *et al.* Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 24, n. 02, p. 357-378, jul. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772019000200002>. Acesso em: 01 set. 2023.

FERNANDES, A. L. *et al.* Planejamento: um estudo do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (URFPR). **Revista da FAE**, v.22, n.1, p. 115-136, 2019. Disponível em: <https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/623>. Acesso em: 26 out. 2023.

FERREIRA, M.E.S. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão em universidade pública: um estudo de caso**. (Graduação em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2021. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/2907>. Acesso em: 16 abr. 2024.

FUZARO, P.S. **Planejamento estratégico em universidades públicas: o caso do campus de Naviraí da UFMS**, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Naviraí, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/4710/1/TCC%20-%20Pollyanna%20-%20Vers%C3%A3o%20Final.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

FREITAS, C. L. *et al.* Efetividade das declarações de missão institucional: análise das declarações das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). **Revista GUAL**, Florianópolis, v.12, n.1, p. 97-117, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n1p97/38101>. Acesso em: 19 abr. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUEDES, E.L.P.; MADRUGA, L.R.R. **Planejamento estratégico em unidades universitárias: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2012. 39 f. Artigo de especialização (Pós-graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.51923/repae.v4i1.104>. Acesso em: 30 ago. 2023.

HERRERA, W.R.S. *et al.* Planejamento estratégico em IES públicas: o caso da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da Uergs. **Revista Estudos de Planejamento**, 19. ed., jun. 2022. Disponível em: <https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/handle/123456789/2780>. Acesso em: 01 set. 2023.

MACHADO, M.R.; KALNIN, G.; MORAES, M.C.B. Planejamento estratégico no ensino superior: uma análise do monitoramento estratégico em instituições de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 13, n.3, set. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/72491>. Acesso em: 01 set. 2023.

MARQUES, J.F.S.; SANTOS, A.V.; ARAGÃO, J.M.C. Planejamento e sustentabilidade em instituições de ensino superior à luz dos objetivos do desenvolvimento sustentável. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 10, n.1, p. 14-29, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56810/planejamento-e-sustentabilidade-em-instituicoes-de-ensino-superior-a-luz-dos-objetivos-do-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 30 ago. 2023.

MARTINS, L.B.S.; SANTOS, N.R.; DALMAU, M.B.L. Análise das competências necessárias aos membros do colegiado pleno do programa de pós-graduação em administração universitária da UFSC para a realização das ações previstas em seu planejamento estratégico. **Revista Race**, Joaçaba, v.20, n. 2, p. 231-268, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/race.24028>. Acesso em: 08 set. 2023.

MEIRELES, F. R. S. **Planejamento estratégico em universidades públicas brasileira: uma avaliação de sua importância, elaboração e desempenho das IES.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Fortaleza, CE, Brasil, 2019. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=6&cod_evento_edicao=94&cod_edicao_s_ubsecao=1650&cod_edicao_trabalho=26181. Acesso em: 10 ago. 2023.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas.** 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. S. **Planejamento estratégico em uma instituição federal de ensino superior: estudo do planejamento estratégico decenal (2016-2025) do Instituto Federal da Paraíba.** 2020, 164 f. Tese (Mestrado) – Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2020. Disponível em: <https://www.ce.ufpb.br/ppgaes/contents/documentos/dissertacoes/turma-4/jonathan-silva-de-oliveira.pdf>. Acesso em: 22 set. 2023.

OLIVEIRA, M.F. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração.** Catalão: UFG, 2011. 72 p. Disponível em: Microsoft Word - Manual de metodologia científica (ufg.br). Acesso em: 12 ago. 2023.

PAZ, R.A.L. *et al.* Planejamento estratégico em universidades: estudo no Peru. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.12, n.2, maio/ago. 2019. Disponível em: [10.19177/reen.v12e22019196-227](https://doi.org/10.19177/reen.v12e22019196-227). Acesso em: 08 set. 2023.

PINTO, J.B. *et al.* Planejamento estratégico em uma universidade federal: os principais benefícios e desafios da construção do plano de desenvolvimento institucional a partir da

percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, v. 9, n. 2, p. 219-244, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/6571> . Acesso em: 01 set. 2023.

PINTO, J.C.; SILVA, V.S. Adoção do planejamento estratégico na gestão das instituições de ensino superior no Brasil. **Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, Rio Largo, v.3, p. 3-15, 2022. Disponível em: <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/24>. Acesso em: 16 abr. 2024.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANT'ANA, T.D. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as instituições federais de ensino**. Alfenas: ForPDI, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>. Acesso em: 18 set. 2023.

SANTOS, J.L.S. *et al.* **Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas**. *In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL*, Florianópolis, 2009.

SAUBERLICH, R. **Proposta de uma metodologia de monitoramento, controle e transparência com o uso de indicadores**. 2021. 158 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Guarapuava, 2021. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/27513/1/metodologiamonitoramentocontroletransparencia.pdf>. Acesso em: 16 set. 2023.

SAVEGNAGO, C.L.; GOMEZ, S.R.M.; CORTE, M.G.D. A agenda 2030 nas universidades federais brasileiras: um estudo exploratório. **Humanidades & Inovação**, v.9, n. 14, 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/2737>. Acesso em: 29 abr. 2024.

SCARPATI, V. *et al.* Mapa estratégico de gestão do plano de desenvolvimento institucional 2015-2019 da Universidade Federal do Espírito Santo: uma análise de cenários e metas. **Research, Society and Development**, v.9, n.10, p. 1-25, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/9044/8259>. Acesso em: 21 set. 2023.

SILVA, F.D.; GONÇALVEZ, C.A. O processo de formulação e implementação de planejamento em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, v.4, n.3, p.458-476, set./dez, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614010.pdf>. Acesso em: 20 set. 2023.

SILVA, J.E.O. *et al.* Contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. **Revista GUAL**, v.6, n.3, p. 269-287, set. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p269>. Acesso em: 13 set. 2023.

- SILVA, J.E.O. *et al.* **Plano de desenvolvimento institucional: a existência de planejamentos nas universidades públicas federais brasileiras.** *In:* XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2019, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/200759/browse?type=author&value=SILVA%2C+J%2C%29ALIO+EDUARDO+ORNELAS>. Acesso em: 16 abr. 2024.
- SILVA, J.C.; SHIGUNOV, F.; FERRARO, M.L. Planejamento estratégico: uma análise do PDI da UFSC. *In:* XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 2014, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131842/2014-197.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 set. 2023.
- SILVA, R.C.F. **Desafios à implementação do planejamento estratégico no setor público: a experiência de uma universidade federal.** 2019. 76 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro – BA, 2019. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/profiap/roberto-cesar.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2024.
- SILVA, W.C. *et al.* O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/3437/O%20Planejamento%20Estrat%20C%29gico%20na%20Administra%20C%29A7%20C%29A3o%20P%20C%29BAblica%20Um%20Estudo%20M>. Acesso em: 28 mar. 2024.
- SILVEIRA, N. G.; MARTINS, L.K.S.; LUNKES, R.J. Alinhamento entre planejamento estratégico e planejamento orçamentário em uma instituição pública federal de ensino superior. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, v.8, n.1, p.221-235, 2017. Disponível em: <https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2017.001.0017>. Acesso em: 10 ago. 2023.
- SOUZA, C.S.B.; SOUSA, J.C.S.; NETO, A.R. **Planejamento estratégico nas universidades federais do nordeste brasileiro: uma análise em contexto de cortes orçamentários.** ANPAD. *In:* IX ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD VI - ENAPG 2022 ON-LINE - 30/May. 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/22785dd2577be2ce28ef79febe80db10.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2023.
- TEIXEIRA, A.C. **Os processos de planejamento estratégico e controle orçamentário de uma instituição de educação superior, básica e profissional: o caso IFTM.** 2017. 168 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/19728>. Acesso em: 15 ago. 2023.
- Universidade Estadual da Paraíba. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022 – 2025.** Campina Grande: UEPB, 2021. Disponível em: Relatório PDI 2022.pdf - Google Drive. Acesso em: 15 jan. 2024.
- Universidade Federal da Paraíba. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019 – 2023.**

UFPB: 2018. Disponível em: [pdi-ufpb-2019-2023.pdf](#). Acesso em: 11 jan. 2024.

Universidade Federal de Campina Grande. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 – 2024**. Campina Grande: UFCG, 2020. Disponível em: 00. PDI Origem (Resolução 04/2020).pdf - Google Drive. Acesso em: 10 jan. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIDIGAL, F.; CAMPOS, L. W. Do Planejamento estratégico à prática de gestão na universidade pública: um estudo na UFG. *In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU*, 2015, Mar Del Plata - Argentina. ISBN: 978-85-68618-01-1.