

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS- GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
MESTRADO

FILIPPE DE ALMEIDA QUEIROZ

GESTÃO DE DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL
X BALANCED SCORECARD

RECIFE
2026

FILIPPE DE ALMEIDA QUEIROZ

**GESTÃO DE DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL
X *BALANCED SCORECARD***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria, pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria

Orientadora: Prof.^a Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

**RECIFE
2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecário(a): Auxiliadora Cunha – CRB-4 1134

Q3g Queiroz, Filipe de Almeida.
Gestão de desempenho em uma universidade federal x Balanced Scorecard / Filipe de Almeida Queiroz. - Recife, 2026.
151 f.; il.

Orientador(a): Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, BR-PE, 2026.

Inclui referências e apêndice(s).

1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). 2. Balanced Scorecard (BSC). 3. Gestão estratégica. 4. Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) 5. Avaliação de desempenho. I. Amorim, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira, orient. II. Título

CDD 658.151

FILIPPE DE ALMEIDA QUEIROZ

**GESTÃO DE DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL
X *BALANCED SCORECARD***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria, pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria

Linha de Pesquisa: Estratégia, Desempenho e Controle

Aprovada em: ___ / ___ / 2026

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim – Orientadora

Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado – Examinador Interno
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

Prof. Dr. Antônio Zanin – Examinador Externo
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS

DEDICATÓRIA

À minha amada filha, Letícia Almeida

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, rendo minha mais sincera gratidão a Deus, que me sustentou em todos os momentos, iluminou meu caminho nos vales mais sombrios e restaurou minhas forças quando até a fé parecia se apagar. Sem sua presença constante, nenhum passo desta jornada teria sido possível. Em Deus, podemos confiar!

Agradeço de todo o coração aos meus pais, cujo exemplo de superação, dignidade e paixão pelo conhecimento moldou o homem que hoje sou. Eles foram e sempre serão meus primeiros mestres, minhas maiores referências.

Estendo esse agradecimento à minha família, que me cercou de apoio, incentivo e amor, sustentando-me mesmo quando o cansaço ameaçava desviar meu propósito.

Registro também minha profunda gratidão aos meus professores do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da UFRPE, que generosamente compartilharam a riqueza do conhecimento e ampliaram minha visão de mundo. De modo especial, agradeço à minha orientadora, professora Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim, por sua paciência inabalável, por acreditar em meu potencial, mesmo quando eu duvidava, e por nunca desistir de caminhar ao meu lado nesta trajetória exigente. Ao Coordenado do Curso, professor Antônio André Cunha Callado, pela brilhante condução e por cuidar de cada detalhe desta formação. E ao professor Antônio Zanin que gentilmente aceitou participar da banca examinadora, contribuindo com sua experiência e olhar crítico para o aprimoramento deste trabalho.

Sou igualmente grato aos colegas de turma, cuja parceria, apoio e companheirismo tornaram esta caminhada possível, mais rica e mais humana.

Agradeço ainda à Dra. Lourdes, presidente da Unimed Recife, pelas palavras de incentivo ao meu aprimoramento acadêmico, gesto que ecoa até hoje em minha lembrança e me inspirou na concretização desta etapa.

Deixo meu sincero reconhecimento a todos os integrantes da PROPG, em especial da CAF, cujo apoio foi fundamental em um período particularmente desafiador.

Por fim, agradeço também a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por viabilizar meus estudos e aperfeiçoamento.

Cada palavra, gesto e ajuda oferecida ficará para sempre registrado na memória desta conquista.

“Faça de cada dia uma obra prima”
Joshua Wooden

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar o cruzamento entre os elementos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), adotado como instrumento de gestão de uma IFES na Região Nordeste do Brasil, e as especificidades do *Balanced Scorecard* (BSC), visando compreender sua contribuição para a gestão estratégica e o desempenho desta Universidade. O levantamento bibliográfico que fundamentou a resposta ao problema de pesquisa abordou os conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC), sua evolução, perspectivas e fatores críticos de sucesso na implantação, além de sua aplicação em instituições públicas e também contemplou estudos sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Quanto à metodologia utilizada, esta pesquisa é descritiva com delineamento de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário semiestruturado, com 18 profissionais vinculados à instituição, que participaram de, ao menos, uma das etapas do PDI (2019-2024): elaboração, revisão, monitoramento e/ou execução. A análise de conteúdo foi empregada como técnica auxiliar para a extração e o tratamento das respostas qualitativas, enquanto a estatística descritiva foi utilizada para o exame das informações. Os resultados indicam que, embora o BSC não tenha sido formalmente adotado, seus preceitos e princípios estão incorporados ao PDI, que se consolida como um importante indutor de boas práticas de gestão estratégica, no contexto das instituições públicas de ensino superior. O PDI analisado demonstra alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição, abrange perspectivas multidimensionais e balanceadas (financeira, clientes/cidadão, processos internos, aprendizado e crescimento), e possui mecanismos formais de monitoramento. Contudo, destacam-se algumas limitações, como a predominância de objetivos excessivamente operacionais, a escassez de indicadores qualitativos, o baixo grau de maturidade e cultura de planejamento, além de dificuldades de engajamento institucional. Pode-se concluir que existe convergência substancial entre o PDI e os fundamentos do BSC, e que sua integração oferece potencial para o aprimoramento da gestão universitária. Este estudo também contribui para o entendimento das boas práticas de gestão estratégica nas IFES, evidenciando avanços, limites e possibilidades, além de oferecer subsídios para aprimoramentos futuros, recomendando a revisão periódica de indicadores e metas, adaptação às realidades institucionais e fortalecimento da cultura de monitoramento e avaliação.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); *Balanced Scorecard* (BSC); Gestão Estratégica; Instituição Federal de Ensino Superior (IFES); Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the intersection between the elements of the Institutional Development Plan (IDP), adopted as a management tool by a Federal Institution of Higher Education (IFES) in the Northeast region of Brazil, and the specificities of the Balanced Scorecard (BSC), in order to understand its contribution to the strategic management and performance of this University. The bibliographic survey that underpinned the answer to the research problem addressed the concepts of the Balanced Scorecard (BSC), its evolution, perspectives, and critical success factors in implementation, as well as its application in public institutions, and also included studies on the Institutional Development Plan (IDP). Regarding the methodology used, this research is descriptive with a case study design. Data collection was carried out through a semi-structured questionnaire with 18 professionals linked to the institution who participated in at least one of the stages of the IDP (2019-2024): elaboration, review, monitoring, and/or execution. Content analysis was employed as an auxiliary technique for extracting and processing qualitative responses, while descriptive statistics were used to examine the information. The results indicate that, although the Balanced Scorecard (BSC) has not been formally adopted, its precepts and principles are incorporated into the Institutional Development Plan (PDI), which is consolidated as an important driver of good strategic management practices in the context of public higher education institutions. The analyzed PDI demonstrates alignment with the institution's strategic objectives, encompasses multidimensional and balanced perspectives (financial, clients/citizens, internal processes, learning and growth), and has formal monitoring mechanisms. However, some limitations stand out, such as the predominance of excessively operational objectives, the scarcity of qualitative indicators, the low degree of maturity and planning culture, as well as difficulties in institutional engagement. It can be concluded that there is substantial convergence between the PDI and the fundamentals of the BSC, and that their integration offers potential for improving university management. This study also contributes to the understanding of good strategic management practices in Federal Institutions of Higher Education (IFES), highlighting advances, limitations, and possibilities, as well as offering support for future improvements, recommending the periodic review of indicators and goals, adaptation to institutional realities, and strengthening the culture of monitoring and evaluation.

Keywords: Institutional Development Plan (IDP); Balanced Scorecard (BSC); Strategic Management; Federal Institution of Higher Education (IFES); Performance Evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – O balanced scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.	20
Figura 02 – Mapa Estratégico do Balanced Scorecard.....	24
Figura 03 – O Balanced Scorecard para as organizações públicas.....	28
Figura 04 – Fluxograma das atividades do processo de elaboração do PEI.....	48
Figura 05 – Mapa Estratégico do PEI.....	50
Figura 06 – Ciclo de vida do PDI 2019-2024.....	57
Figura 07 – Premissas do PDI 2019-2024.....	59
Figura 08 – Princípios da elaboração do PDI.....	59
Figura 09 – Organograma do PDI 2019-2024.....	63
Figura 10 – Fluxograma das atividades para elaboração do PDI 2019-2024.....	69
Figura 11 – Análise do ambiente interno e externo da IFES.....	70
Figura 12 – Mapa estratégico do PDI 2019-2024	73
Figura 13 – Dashboard do monitoramento do PDI 2019-2024	79
Figura 14 – Diagrama da relação do PDI 2019-2024 com os preceitos do BSC	80
Figura 15 – Diagrama da rede de engajamento institucional	84
Figura 16 – Diagrama de rede do alinhamento estratégico	87
Figura 17 – Diagrama de rede relativo ao sistema de gestão estratégica	90
Figura 18 – Diagrama da relação com o direcionamento estratégico.....	93
Figura 19 – Diagrama das perspectivas multidimensionais e balanceadas	97
Figura 20 – Diagrama da realização de monitoramento e nível de efetividade por área	100
Figura 21 – Diagrama da deficiências do monitoramento.....	103
Figura 22 – Diagrama do efeitos no resultado.....	106
Figura 23 – Diagrama da avaliação dos indicadores	110
Figura 24 – Diagrama dos impactos positivos do PDI 2019-2024.....	115
Figura 25 – Diagrama dos impactos negativos do PDI 2019-2024.....	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Perfil dos respondentes	39
Tabela 02 – Comparação do número de Ações e Indicadores da Elaboração x Revisão	76
Tabela 03 – Extrato dos depoimentos referentes ao Engajamento Institucional	81
Tabela 04 – Inferência dos depoimentos referente ao Alinhamento Estratégico	86
Tabela 05 – Análise dos depoimentos referente ao Sistema de Gestão Estratégica	89
Tabela 06 – Extrato dos depoimentos referente ao Direcionamento Estratégico	92
Tabela 07 – Análise dos depoimentos referente às perspectivas multidimensionais e balanceadas	96
Tabela 08 – Nível de Efetividade da Gestão Orientada a Resultados por áreas	99
Tabela 09 – Inferência dos depoimentos referente à Deficiências do Monitoramento	102
Tabela 10 – Inferência dos depoimentos referente aos efeitos no resultado	105
Tabela 11 – Inferência dos depoimentos referente à Avaliação dos Indicadores	108
Tabela 12 – Análise dos depoimentos referentes ao aprendizado contínuo relacionado aos Impactos Positivos	113
Tabela 13 – Análise dos depoimentos referentes ao aprendizado contínuo relacionado aos Impactos Negativos	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Perspectivas BSC e indicadores para o setor público.....	30
Quadro 02 – Informações sobre as entrevistas	38
Quadro 03 – Relação do PDI 2019-2024 com os Preceitos do BCS.....	42
Quadro 04 – Relacionamento temporal entre os níveis de planejamento.....	45
Quadro 05 – Grupos Temáticos do PEI.....	46
Quadro 06 – Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças usados para construir a Matriz SWOT.	47
Quadro 07 – Objetivos e ações estratégicas da perspectiva de resultados	51
Quadro 08 – Objetivos e ações estratégicas da perspectiva de processos	52
Quadro 09 – Objetivos e ações estratégicas da perspectiva de alicerces.....	53
Quadro 10 – Evolução da legislação sobre PDI	55
Quadro 11 – Comissões Temáticas do PDI 2019-2024	65
Quadro 12 – Atualização dos objetivos estratégicos	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCOM – Assessoria de Comunicação
APF – Administração Pública Federal
AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem
BSC – *Balanced Scorecard*
COMPESA – Companhia Pernambucana de Saneamento
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONSUNI – Conselho Universitário
CPA – Comissão Própria de Avaliação
CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente
CONSAD – Conselho de Administração
CECON – Centro de Convenções
CAEL – Centro de Estudos em Educação e Linguagem
DAP – Diretoria de Avaliação e Planejamento
DCO – Diretoria de Controladoria
DPC – Diretoria de Planejamento e Controladoria
DAI – Diretoria de Avaliação Institucional
DINE – Diretoria de Inovação
DRI – Diretoria de Relações Internacionais
DEPLAG – Diretoria Estratégica de Planejamento, Avaliação e Gestão
DICOM – Divisão de Comunicações
EUA – *United States of America*
ESG – *Environmental, Social and Governance*
EAD – Educação à Distância
EPT – Educação Profissional e Tecnológica
FNQ – Fundação Nacional de Qualidade
FCFFC – Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes
GAPE – Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico
IFES – Instituição Federais de Ensino Superior
IES – Instituição de Ensino Superior
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LOA – Lei Orçamentária Anual
MEC – Ministério da Educação
NACE – Núcleo de Acessibilidade
NTI – Núcleo de Tecnologia da Informação
NTVRU – Núcleo de TV e Rádios Universitárias
PPA – Plano Plurianual
PMPA – Prefeitura Municipal de Porto Alegre
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI – Plano Estratégico Institucional
PAI – Plano de Ação Institucional
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento Orçamentário e Finanças
PDTI – Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação
PNE – Plano Nacional de Educação
PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação
PCU/UFAM – Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas
PROACAD – Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos
PROPESQ – Pró-Reitoria de Pesquisa

PROEXC – Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROCIT – Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação
PROAES – Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis
PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
PROGRAD – Pró-Reitora de Graduação
PROPG – Pró-Reitoria de Graduação
PROPESQI – Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação
PROCIT – Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação
POSITIVA – DINE, PROACAD e PROPESQ
PROGEST – Pró-Reitoria de Gestão
PDAM – empresas Estaduais de Abastecimento de Água
PPC – Projetos Pedagógicos de Curso
PGA – Plano de Gestão Anual
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RFB – Receita Federal do Brasil
RAI – Relatório de Autoavaliação Institucional
SAPA – Seminário Anual de Planejamento e Avaliação
SWOT – Análise de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)
STI – Superintendência de Tecnologia da Informação
SUPERCOM – Superintendência de Comunicação
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SEGE – Secretaria de Gestão Estratégica
SINFRA – Superintendência de Infraestrutura
SSI – Superintendência de Segurança Institucional
SBPC – Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SPREAD – Secretaria de Programas de Educação Aberta e Digital
TCU – Tribunal de Contas da União
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
USP – Universidade de São Paulo
UFPA – Universidade Federal do Pará
UFLA – Universidade Federal de Lavras
UEMA – Universidade Estadual do Maranhão
UEMS – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 Objetivo Geral	9
1.1.2 Objetivos Específicos	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	12
2.3 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS	14
2.4 BALANCED SCORECARD: CONCEITO E USOS	17
2.4.1 Visão Histórica e evolução do BSC.....	17
2.4.2 Perspectivas do Balanced Scorecard.....	19
2.4.2.1 Perspectiva Financeira	21
2.4.2.2 Perspectiva dos Clientes	21
2.4.2.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	22
2.4.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	22
2.4.3 Mapa Estratégico	23
2.4.4 Indicadores de Desempenho Organizacional	25
2.5 BALANCED SCORECARD NA GESTÃO PÚBLICA	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA	32
3.2 CRITÉRIO DE ELEGIBILIDADE DO CASO ESTUDADO	34
3.2.1 Organização estudada	35
3.3 VARIÁVEIS	36
3.4 COLETA DAS INFORMAÇÕES	36
3.5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	43
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	44
4.1 ESTRUTURA E CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA IFES: DO PEI AO PDI COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	44
4.1.1 O Plano Estratégico Institucional (PEI 2013 a 2027).....	45
4.1.2 A Missão, Visão e Objetivos Estratégicos do PEI	49
4.1.3 O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).....	54
4.2 CONVERGÊNCIA ESTRATÉGICA: CRUZAMENTO DOS ELEMENTOS DO PDI COM AS ESPECIFICIDADES DO BALANCED SCORECARD	79
4.2.1 Engajamento Institucional dos servidores com o PDI.....	80
4.2.2 Alinhamento Estratégico	84
4.2.3 Sistema de Gestão Estratégica	88
4.2.4 Direcionamento Estratégico	92

4.2.5 Perspectivas multidimensionais e balanceadas	95
4.2.6 Gestão Orientada a Resultados	98
4.2.7 Aprendizado Contínuo.....	111
5. CONCLUSÃO	120
6. REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	137
APÊNDICE B – INDICADORES E METAS DO PDI 2019-2024.....	139

1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário de mudanças em que o mercado global é cada vez mais competitivo, as organizações buscam instrumentos que as auxiliem a superar as adversidades gerenciais. O *Balanced Scorecard* (BSC) se apresenta como uma ferramenta que possibilita o aprimoramento da gestão administrativa, pois traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho (Kaplan; Norton, 2004). Desafios gerenciais que transpõem os limites do mercado e reverberam na organização do Estado são assunto atual de profundo interesse da administração considerando os avanços tecnológicos e econômicos observados no mundo moderno.

As instituições federais de ensino superior (IFES), organizações de âmbito estatal, também estão diante da necessidade de uma gestão de desempenho eficiente especialmente num cenário onde a qualidade do ensino e a eficiência administrativa são constantemente cobradas pela sociedade (Lima; Souza; Silva, 2012).

O BSC, criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Universidade de Harvard (EUA), por volta dos anos 90, pode antecipar pontos fracos, através das medições das perspectivas, para que os referidos pontos vulneráveis sejam identificados e mitigados (Kaplan; Norton, 2010). E também pode ser compreendido como Indicadores Balanceados de Desempenho, e se refere a uma metodologia largamente utilizada, para facilitar a execução do plano estratégico das organizações, podendo avaliar e melhorar a performance institucional.

Ademais, Moreira *et al.* (2021) reforçam que ainda é conveniente estudar o BSC, pois, constitui-se em uma poderosa ferramenta de controle estratégico, além de proporcionar uma metodologia de implementação das estratégias que traduz a missão e a estratégia em medidas de desempenho, criando uma estrutura de medição de indicadores de desempenho e um sistema de gestão eficiente.

Embora passados mais de 30 anos do surgimento do BSC, ele continua sendo amplamente utilizado e valorizado pelas organizações como suporte ao gerenciamento da implementação de estratégias. Segundo a *2GC Active Management* (2020), ao pesquisar gerentes de 21 países, predominantemente do setor privado, o uso do BSC dobrou sua utilização no nível executivo de 44% para 88% em 2020, o que justifica a sua efetiva utilidade para as equipes de gestão, pois combina conceitos simples, com anos de experiência em design e implementação. As organizações estão modernizando seus *Balanced Scorecards*, utilizando projetos mais eficazes e, revisando-os com mais frequência, para melhor gerenciar seus planos estratégicos. Justifica-se também, segundo Kaplan e Norton (2002), que os gestores precisam

perseguir as mudanças para promover melhorias. Não há uma abordagem única para todos, pois as necessidades variam com base nos objetivos, ambiente e recursos.

Adicionalmente, Kaplan e Norton (1997), continuam defendendo que é muito importante estabelecer a estratégia organizacional de forma clara, e garantir, que todos os departamentos da organização estejam alinhados com o planejamento, evitando assim, ações desconexas ou objetivos conflitantes com os estabelecidos.

A busca pelo aprofundamento e uso do BSC é relevante, segundo Malagueño, Valeiras e Conde (2018), pois impacta positivamente o desempenho financeiro e a inovação exploratória, principalmente em organizações com maior tempo de atuação no mercado e, portanto, mais estabelecidas. Kumar *et al.* (2024), por sua vez, afirmam que há uma oportunidade significativa para os acadêmicos investigarem a aplicação do BSC em diferentes áreas da economia, pois contribui para avanços nas fronteiras das pesquisas e estabelecimento de bases teóricas sólidas para novos estudos. Diante do exposto, é crucial escolher medidas de desempenho que atendam aos objetivos específicos e considerar como essas medidas podem ser usadas para estimular melhorias reais.

Uma vez compreendida a importância da avaliação do desempenho para o progresso das organizações, parte-se para a busca de uma ferramenta eficaz como o *Balanced Scorecard* que possibilita a melhoria do planejamento estratégico, não só em organizações privadas, mas também em organizações públicas, mostrando como a integração de diferentes perspectivas pode contribuir para um desempenho organizacional eficaz e alinhado com os objetivos de longo prazo. Porém, é necessário estar atento às boas práticas de implementação da ferramenta escolhida.

Além do relevante papel para a iniciativa privada, o *Balanced Scorecard* (BSC) também pode se adaptar às organizações públicas, fornecendo uma estrutura de alinhamento das atividades aos objetivos estratégicos e melhoria do desempenho. Para as organizações públicas, o BSC é particularmente importante porque permite a avaliação de diferentes perspectivas (Kaplan; Norton, 1997).

Em seus estudos, Behn (2003) apresenta algumas razões que justificam a medição de desempenho no âmbito das organizações públicas. Os principais motivos são: avaliar o desempenho, controlar as ações dos gestores, alocar o orçamento, executar ações de melhoria do desempenho, promover os bons resultados alcançados, comemorar o sucesso, compreender o real porquê dos fatos, e aprimorar os processos visando à melhoria do desempenho da organização. Todavia, na esfera pública a escolha do método de avaliação de desempenho depende do propósito a ser alcançado com tal avaliação.

Seguindo esta linha de pensamento Marques *et al.* (2009) elucida que a relevante utilização do planejamento estratégico pelas organizações estatais ocorre devido à crescente limitação de recursos financeiros, que impõe restrições para o custeio e financiamento dos grandes investimentos necessários ao desenvolvimento, requerendo uma ação planejada. Além disso a eminente postura proativa da sociedade aumenta a pressão por maior qualidade e equidade da prestação dos serviços públicos.

Por sua vez, Zago (2006) salienta que o *Balanced Scorecard* deve ser continuamente alimentado e aprimorado, pois nunca estará totalmente concluído. O ambiente externo da organização está sempre sujeito a mudanças, seja por novas tecnologias ou por novas exigências dos usuários. Além disso, sem a liderança de uma pessoa ou equipe dedicada ao refinamento e desenvolvimento contínuo do sistema, o *Balanced Scorecard* pode ser facilmente desmantelado, fazendo com que os gerentes voltem a suas práticas anteriores.

Nesse sentido, Kravchuk e Schack (1996), para avaliar o desempenho de uma organização pública, é essencial que os gestores conheçam a missão, a estratégia e os objetivos do programa. Esses estudiosos sugerem que a medição de desempenho deve começar com uma compreensão clara desses objetivos e uma estrutura programática racional. Na visão de (Behn, 2003), muitos gestores enfrentam desafios devido à falta de clareza e estrutura, o que pode levar à crítica injusta baseada em dados de desempenho.

Por outro lado, Erig, Antunes Júnior e Raimundini (2010) admitem que a administração pública enfrenta desafios ao alinhar o processo de planejamento estratégico com o Plano Plurianual (PPA) e o Orçamento. Os pesquisadores observaram em seus estudos a prática de atividades que estavam sendo realizadas de forma duplicada ou sobreposta na Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA). Os estudiosos salientam que a utilização do BSC foi crucial para que a PMPA desenvolvesse seu planejamento com base em uma visão sistêmica, de modo que ajudou no processo de identificação das correlações entre os objetivos estratégicos e os programas de governo bem como suas respectivas ações. O *Balanced Scorecard* (BSC) facilita a integração e o alinhamento entre o planejamento e o orçamento municipal. A adoção de práticas de gestão mais adequadas à realidade pública local representa uma perspectiva importante para assegurar a continuidade da gestão, elevar o nível de profissionalização das atividades e aprimorar a realização de diagnósticos prévios ao planejamento.

Visando o aperfeiçoamento da gestão estratégica e orçamentária dos entes públicos, Petri *et al.* (2014), buscaram analisar as contribuições do Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*. Após consultarem a direção da Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes (FCFFC), e a coordenação do Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo, realizam visitas

técnicas à entidade, e analisaram a 18ª edição do evento, ocorrida em 2011. Concluíram que a utilização do *Balanced Scorecard* na esfera pública, através da construção do Mapa Estratégico do festival, promoveu vantagens para a organização, permitindo a interação entre a missão da (FCFFC) e as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Reforçaram também, a importância da ferramenta como norteadora das decisões estratégicas e orçamentárias do evento e da entidade.

Ao analisar a adequação da gestão estratégica nas organizações públicas, Felix, Felix e Timóteo (2011), identificaram que as organizações públicas, são pressionadas por normas legais e restrições orçamentárias que provocam a necessidade de adoção de novos instrumentos de gestão que propiciem melhorias na qualidade de vida da sociedade, na economia do país, e na eficácia dos serviços públicos. Estes pesquisadores propõem a utilização do modelo *Balanced Scorecard* (BSC), adaptado do setor privado para o setor público, a fim de que sejam alcançados os objetivos almejados. O referido estudo analisa o modelo original desenvolvido por Kaplan e Norton, e a partir das limitações dessa abordagem, adapta o *Balanced Scorecard* para criar o BSC.Gov, oferecendo uma abordagem estratégica para a gestão pública, integrando medidas orçamentárias e não orçamentárias e alinhando a estratégia com o planejamento e orçamento públicos. Concluem que o BSC.Gov visa promover a eficiência na gestão pública ao permitir uma melhor integração entre os órgãos públicos e uma maior proximidade com o cidadão. A ferramenta busca modernizar a gestão pública e controlar os orçamentos, garantindo que os objetivos estratégicos estejam alinhados com a eficiência e a boa gestão dos recursos públicos. Segundo os autores, a implementação do BSC.Gov contribui para a redução das deficiências na prestação de serviços e melhora a capacidade das organizações públicas para que esta gerencie seus gastos.

Já Oliveira e Gonçalves (2018), em seus estudos sobre a melhoria da gestão pública, através da utilização de indicadores no gerenciamento da Universidade Federal de Lavras (UFLA), indentificaram que a administração pública passou por uma transformação, deixando de ser burocrática e rígida, para adotar uma abordagem mais gerencial e moderna. Os gestores públicos precisam utilizar técnicas semelhantes ao setor privado e realizar monitoramentos constantemente as atividades desempenhadas, gerando avanços na eficiência e resultados positivos para a sociedade. Ferramentas como indicadores de desempenho são essenciais para estas tarefas.

De forma similar, Feitoza e Ferreira (2019) analisam a adoção do *Balanced Scorecard*, ferramenta de gestão estratégica que integra objetivos financeiros e não financeiros, pela Companhia Pernambucana de Saneamento (COMPESA), com o objetivo de melhorar o

planejamento estratégico e a performance organizacional. Concluíram que o desenvolvimento do BSC, proporcionou uma compreensão mais ampla da organização e uma visão sistêmica do negócio. O *Balanced Scorecard* integra as ações estratégicas, operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para definir medidas e objetivos em todos os níveis. Isso possibilita a coordenação entre diferentes grupos de ações e assegura o alinhamento de toda a organização (Feitoza; Ferreira, 2019).

Ao implementar o BSC, as instituições identificam indicadores chave nas áreas financeiras, de processos internos, de aprendizado e crescimento, além de satisfação dos stakeholders, contribuindo para uma gestão focada na melhoria contínua. Assim, a utilização do BSC ajuda a desenvolver uma cultura de avaliação e feedback, promovendo um ambiente que favorece a inovação (Kaplan; Norton, 1997). Karim *et al.* (2021) destacam que o monitoramento das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) pode ajudar as organizações a controlar suas finanças, permitindo a medição do desempenho em relação aos objetivos estratégicos. Isto proporciona suporte na tomada de decisões e contribui para a sobrevivência da organização. Além disto, os estudiosos concluem também que a aplicação do BSC pode ser vantajosa para outras empresas que desejam aprimorar sua performance estratégica e operacional.

O estudo de Andrade e Cordeiro (2022) teve como objetivo analisar a percepção de servidores públicos em uma instituição pública federal, visando explorar como os servidores percebem e vivenciam a avaliação de desempenho institucional. Os pesquisadores observaram que a avaliação de desempenho é percebida como uma ferramenta que deveria ajudar na melhoria contínua, mas na prática, muitos servidores acreditam que ela é usada mais para cumprir exigências administrativas do que para promover verdadeiro desenvolvimento profissional. Eles chegaram à conclusão que existe uma lacuna entre a teoria e a prática da avaliação de desempenho no setor público, destacando a necessidade de aperfeiçoamento da fluidez dos processos e melhorias na qualificação dos serviços para tornar o processo mais relevante e que se aproxime dos anseios da sociedade permitindo a melhor performance das atribuições dos servidores públicos.

Em contextos organizacionais de instituições públicas de ensino, existe uma relação estreita entre o planejamento estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI das IFES no Brasil tem sido a forma concreta de aplicação das contribuições do planejamento estratégico, na gestão da educação superior. Tanto o PDI quanto o planejamento estratégico visam definir metas claras a serem alcançadas. O PDI detalha como a instituição pretende desenvolver suas capacidades e recursos para atingir esses objetivos. Em seus estudos,

Oliveira e Gonçalves (2018), buscaram alinhar as ações de gestão, da Universidade Federal de Lavras (UFLA) com o respectivo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) o qual foi definido por meio de eixos temáticos, conferindo um arranjo e uma organização particular, disposta em capítulos, quais seja: Introdução; Organização institucional; Organização didático-pedagógica; Corpo Docente; Auto avaliação institucional; Infraestrutura da instituição; Acompanhamento, avaliação e atualização. Os pesquisadores descrevem o PDI da instituição como um todo orgânico, em que as políticas, diretrizes e planejamento específico para cada área se articulam, mantendo o foco no desenvolvimento manutenção e principalmente na qualidade do tripé: pesquisa, ensino e extensão.

Percebe-se na literatura disponível e pesquisada, a necessidade de as IFES progredirem nas suas atividades de gestão do ensino, pesquisa e extensão, para superarem continuamente os desafios decorrentes do meio interno e externo. Por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), as instituições de ensino redefinem sua missão e consagram novos objetivos, estabelecendo diretrizes de forma estratégica. O PDI é um documento obrigatório, exigido pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, e serve de referência para que a instituição possa avaliar sua atuação ao longo do tempo.

Portanto, este estudo visa conhecer o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), adotado como instrumento de gestão de uma IFES na região nordeste do Brasil e, analisar as relações com o BSC, no planejamento e gestão de desempenho desta universidade, por situar-se numa região onde resultados de gestão tem uma relação direta com equidade social. Neste estudo o BSC não deve ser apenas utilizado como instrumento de medição, mas como um sistema de gestão que vai além da avaliação de desempenho organizacional e que possibilita o esclarecimento da visão e estratégia da instituição, transformando-as em ações concretas (Gallon *et al.*, 2008). Esta pesquisa pode promover uma importante contribuição, pois o foco na gestão de desempenho possibilita a identificação de possíveis melhorias e contribuições para a construção de um modelo de gestão que promove a excelência acadêmica e administrativa, alinhado com as demandas da sociedade. Esta pesquisa também pode produzir novas discussões para estudos futuros sobre o tema, pois o planejamento estratégico surge como uma necessidade vital para as organizações. O planejamento estratégico prepara as instituições para novos desafios e as protege de surpresas dispendiosas provocadas pela velocidade das transformações no ambiente.

Diante do que foi apresentado, esta pesquisa tem a seguinte problemática: De que maneira o cruzamento entre os elementos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), adotado como instrumento de gestão de uma IFES na região nordeste do Brasil, e as

especificidades do *Balanced Scorecard* (BSC) evidencia sua contribuição para a gestão estratégica e o desempenho da instituição deste estudo?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o cruzamento entre os elementos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), adotado como instrumento de gestão de uma IFES na Região Nordeste do Brasil, e as especificidades do *Balanced Scorecard* (BSC), visando compreender sua contribuição para a gestão estratégica e o desempenho desta Universidade.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever a estrutura e a consolidação da gestão estratégica na IFES, evidenciando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento de gestão.
- Analisar a convergência estratégica pelo cruzamento dos elementos do PDI com as especificidades do *Balanced Scorecard* (BSC).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico surgiu em meados da década de 1960, em resposta às necessidades de adaptação das organizações a um ambiente de negócios cada vez mais complexo. As empresas perceberam que uma abordagem reativa não era suficiente frente ao aumento da competitividade e às rápidas mudanças tecnológicas. Observou-se a necessidade de antecipar tendências e formular estratégias de longo prazo. Henry Mintzberg (2004) se destacou como um dos principais teóricos em gestão e estratégia ao afirmar que o planejamento estratégico é um processo que deve integrar a análise do ambiente externo e internos da organização, permitindo uma melhor adequação entre as ações e as condições do mercado. Assim, o planejamento estratégico começou a ser visto como uma ferramenta essencial para a formulação de diretrizes que guiam as organizações na direção de seus objetivos, garantindo uma posição competitiva. Afirma também que a estratégia pode ser entendida como plano, o qual compreende um curso de ação com pretensões para o futuro.

Conforme Ansoff (1977) a definição de Planejamento Estratégico pode ser compreendida como um processo contínuo de elaboração de estratégias que apoiam na tomada de decisões lógicas e racionais, por meio de programas formais de execução que promovem a verificação entres os resultados alcançados e o planejado, de modo a evidenciar o controle e a identificação de possíveis melhorias. Ghalayini e Noble (1996), destacam que além de planejar o futuro, as organizações necessitam perseguir suas metas e objetivos, por meio de medidas de desempenho, utilizadas para avaliar, controlar e melhorar os processos institucionais.

No primeiro momento os planos estratégicos eram puramente baseados em lógica e formalismo, ficando por vezes isolados, e complexos demais para o uso na organização. (Cavalcanti, 2011). Após receber várias críticas o planejamento estratégico mudou de modo que a estratégia não seria deliberada, mas emergente e conectada com a ação, sendo o gerente o responsável por estar constantemente ajustando-a e a adequando à realidade momentânea da situação. A medida que as ações se tornassem padrões, tornariam-se estratégicas (Mendes *et al.*, 2006).

Almeida (2018), por sua vez, destaca que, em um contexto de mudanças e incertezas, as organizações precisam ter uma visão de futuro e a capacidade de considerar seus pontos fortes, assim como, as áreas que precisam ser aprimoradas. A gestão deve evoluir continuamente, mantendo as organizações ativas, competitivas e sustentáveis, a fim de que possam gerar valor para a sociedade de maneira ética e em conformidade com a legislação,

garantindo a entrega de serviços com qualidade. Portanto, entender as limitações e oportunidades do planejamento estratégico em organizações colabora para a melhoria de sua eficácia.

Para Baran (2017) o planejamento estratégico pode ser entendido como um processo de construção das diretrizes e objetivos que orientam as ações das organizações, garantindo alinhamento com metas maiores e promovendo a eficácia na gestão, de modo que o planejamento seja adequado e implemente estratégias que atendam às necessidades específicas da organização. O planejamento estratégico é uma atividade essencial para a gestão estratégica das organizações, orientando-se principalmente por um conjunto de princípios metodológicos que orientam as ações dos gestores e técnicos da instituição. Fernandes (2018) apresenta o planejamento estratégico como um processo que abrange a definição de objetivos e a elaboração de ações para alcançá-los, considerando as relações internas e externas da organização, de modo que seja desenvolvido um planejamento estruturado que garanta que as decisões tomadas estejam alinhadas com a missão e a visão da instituição, contribuindo para a eficácia e a sustentabilidade.

Um planejamento eficaz deve compor a inteligência organizacional, contribuindo para que as instituições se adaptem às mudanças e incertezas do ambiente. É fundamental identificar as oportunidades e ameaças, bem como alavancar os pontos fortes afim de prover a sustentabilidade e competitividade. O desenvolvimento passa pela elaboração de um planejamento implementado através de um processo dinâmico, que envolve a participação de diferentes stakeholders e considere aspectos normativos e éticos (Rezende, 2018).

Já Oliveira (2018) corrobora, afirmando que a implementação do planejamento estratégico de uma organização engloba os processos de controle e avaliação. O planejamento busca a melhor direção para a organização, e investe na otimização da interação com fatores externos, promovendo o desenvolvimento de ações inovadoras. A princípio, o planejamento estratégico é de responsabilidade da alta gestão e atua na construção de objetivos e nas escolhas das ações a serem adotadas, sem esquecer das condições externas e internas, e da evolução almejada. Segundo Mintzberg (2006) para que haja controle é necessário a existência do planejamento, pois na elaboração de um plano, especificam-se os resultados desejados e no monitoramento, verifica-se o nível de alcance dos resultados.

Ruschel *et. al* (2023) salientam que as universidades públicas também procuram novas práticas, técnicas e procedimentos internos para avaliarem seu desempenho, de modo que os resultados possam contribuir para a otimização do uso dos recursos e para a tomada de decisão.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A avaliação de desempenho vem se consolidando como uma valiosa ferramenta de apoio aos gestores no processo de tomada de decisões. Sua relevância para a gestão é indiscutível, pois aquilo que não se consegue medir não se pode gerenciar (Kaplan; Norton, 1997). Para Sink e Tuttle (1993) o principal motivo para avaliação organizacional é a melhoria do desempenho, de modo que os gestores possam gerir buscando onde devem concentrar os recursos. Já conforme Gamba *et al.* (2012), a avaliação de desempenho, quando implantada em uma organização, possibilita o apoio nas tomadas de decisões pelos gestores. Além disso, permite o controle gerencial no âmbito da instituição.

Por outro lado Bititci *et al.* (2015) salientam que a medição e gestão de desempenho podem ser utilizadas para facilitar a implementação de estratégias de negócios. Maestrini *et al.* (2017) defendem que medir o desempenho da eficácia e eficiência das operações ajuda a identificar áreas carentes de melhorias, além de permitir Benchmarking, através da comparação dos indicadores de desempenho entre concorrentes ou das melhores práticas do setor. Todavia, Corrêa e Hourneaux (2008) salientam que o processo de avaliação do desempenho organizacional, normalmente é complexo e desafiador, devido às variações de comportamento do mercado.

Mitchell e Ryder (2013) corroboram com esse entendimento ao afirmarem que os indicadores devem ser elaborados de forma individualizada, levando em consideração o contexto específico de cada instituição. As nuances advêm das características particulares de cada organização, uma vez que os recursos são limitados, mas há uma ampla variedade de indicadores disponíveis.

Apesar dos desafios mercadológicos a serem superados no mundo dos negócios, Klein e Soutes (2020) salientam que os atributos dos sistemas de medição de desempenho devem ser adaptados à realidade de cada organização, pois todas as organizações devem medir seu desempenho e planejar suas estratégias. Assim, é essencial que se definam indicadores que atendam às necessidades da instituição.

Para garantir uma melhor medição de desempenho organizacional muitas instituições estão recorrendo ao apoio da tecnologia. O estudo de Bourne *et al.* (2017) aborda a medição e gestão de desempenho sob a perspectiva de "sistema de sistemas". Os autores argumentam que a abordagem tradicional muitas vezes desconsidera a interconexão e a complexidade dos sistemas organizacionais. Eles sugerem um modelo que integra diferentes níveis de medição e destacam a importância de alinhar a estratégia organizacional com os sistemas de medição.

Segundo os autores, um sistema de medição eficaz deve ser flexível e capaz de se adaptar a mudanças no ambiente externo. Concluem que uma abordagem holística pode aprimorar a tomada de decisões e o desempenho organizacional, especialmente em cenários complexos e interconectados.

Muitos desafios precisam ser superados em relação a aferição de desempenho na gestão pública. Martins *et al.* (2024) observaram que os órgãos públicos necessitam de ferramentas para avaliar o desempenho, visando melhoraria da gestão e a tomada de decisões relacionadas aos serviços prestados à população. Estes pesquisadores notaram a falta de instrumentos específicos que auxiliem na referida avaliação, levando em conta as características únicas desses órgãos e o foco no interesse público, bem como no apoio ao processo decisório. A avaliação de desempenho no setor público deve considerar suas particularidades e os fatores que influenciam as diferentes maneiras de medir o desempenho em organizações públicas como por exemplo as pressões institucionais sobre as partes interessadas.

Ao analisar um conjunto de indicadores de desempenho que possam ser empregados nas auditorias realizadas pelos Tribunais de Contas Estaduais, quando da avaliação da eficiência dos investimentos orçamentários na área da saúde pública, Silva, Alberton e Rodrigues (2024) observaram que os governos não utilizam indicadores de desempenho na elaboração e implementação dos PPAs para avaliar a eficácia dos gastos em ações públicas. Além disso, a referência a "indicadores de desempenho" se limita a percentuais que comparam o que foi realizado com o que foi planejado. Estes pesquisadores encontraram casos de duplicidade nas ações públicas registradas nos PPAs de alguns entes, assim como uma superavaliação dos recursos previstos na maioria dos PPAs de modo que o conjunto de indicadores proposto alcançou uma média de 87% de confiança estatística. Constataram também que nenhum ente público demonstrou eficácia total nos gastos realizados e registraram que um total de 69% dos auditores dos Tribunais de Contas aprovou o conjunto de indicadores proposto para avaliar a eficácia dos gastos em saúde pública estadual.

Pinheiro *et al.* (2023), por sua vez, analisaram a avaliação de desempenho das unidades acadêmicas de uma universidade federal brasileira, por meio de indicadores de eficiência. O estudo teve como objetivo analisar a eficiência no uso de recursos de 13 unidades acadêmicas de uma Universidade Federal, entre os anos 2014 e 2018, utilizando indicadores de desempenho escolhidos por gestores de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação. Constataram uma eficiência superior a 70% em unidades como Educação, Enfermagem e Engenharia. No entanto, o estudo enfrentou limitações, como a escassez de indicadores e a falta de dados consistentes, o que poderia afetar os resultados.

Conforme apresentado, os indicadores possuem um papel especial no acompanhamento da evolução orgânica institucional, porém na gestão por excelência a aferição do progresso ocorre a partir das metas definidas por ferramentas estratégicas. As ferramentas estratégicas e indicadores facilitam a tomada de decisões, possibilitando ajustes na estratégia com base em dados concretos que resultam em maior eficácia operacional, melhor alocação de recursos, e, conseqüentemente, em resultados favoráveis.

2.3 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Segundo Kaplan e Norton (1997) o cenário competitivo se transformou da chamada competição da Era Industrial, marcada pelo uso predominante de sistema de controle financeiro (1850-1975), para a competição da era da informação, caracterizada pela integração de processos que visavam a agilidade e qualidade. Oliveira (2007) destaca que a estratégia do futuro mais almejada, será aquela que pode trazer um diferencial favorável, em detrimento da concorrência. Logo, para se alcançar a vantagem competitiva é necessário ações eficazes.

Com o advento do crescimento da gestão estratégica, muitos esforços foram direcionados para o desenvolvimento de ferramentas, cujo propósito é auxiliar as organizações a continuarem competitivas no mercado. Cada organização identifica e implementa as ferramentas mais apropriadas de acordo com suas características ou utiliza a mesma ferramenta de forma diferente por motivos variados. Logo, a ferramenta deve ser adaptada a cada caso, de acordo com o grau de maturidade da organização e cultura organizacional, Fundação Nacional de Qualidade -FNQ (2015).

As ferramentas estratégicas auxiliam os gestores na tomada de decisões, porém não garantem que a escolha seja certa ou errada, pois o papel da ferramenta é proporcionar a participação da formação da estratégia organizacional (Jarzabkowski; Kaplan, 2015). Em seus estudos, Nobre (2016), afirma que as ferramentas estratégicas desempenham um papel importante na construção da estratégia organizacional. O referido pesquisador percebeu que atualmente há uma ampla variedade de ferramentas estratégicas na literatura, oriundas de diversas disciplinas que passam por constantes evoluções. No entanto, apesar da diversidade destes instrumentos estratégicos, observa-se uma carência de compreensão sobre sua aplicação prática.

Mas antes do aprofundamento prático desse assunto, é mister compreender o que são ferramentas estratégicas. Para Kaplan e Norton (2004) as ferramentas estratégicas são instrumentos que auxiliam as organizações na análise, no planejamento e na execução de suas

estratégias, ajudando nas decisões gerenciais. Já Gunn e Williams (2007) concebem ferramentas estratégicas como instrumentos utilizados para descrever métodos que simplificam representações de situações complexas. Os estudiosos utilizam o termo “ferramenta” para englobar uma abordagem sistemática ou técnica usado pela estratégia na comunicação eficaz da tomada de decisão. E de acordo com Stenfors e Tanner (2007), as ferramentas estratégicas são um conjunto indeterminado de recursos que oferecem informações simplificadas sobre situações complexas, auxiliando os gestores na tomada de decisões e desempenhando um papel fundamental nas diferentes etapas do processo.

Conforme Davenport, Harris e Morison (2010) as ferramentas estratégicas podem ser usadas para aprimorar a tomada de decisões e a eficiência organizacional promovendo a melhoria do foco das funções e tarefas, auxiliando na definição de metas e objetivos, ajudando na alocação de recursos, e prestando suporte no controle, execução e planejamento das operações. A abordagem prática da estratégia permite a análise de ferramentas estratégicas como mediadores de ação capazes de explorar as consequências, os atores que as utilizam e as interações que delas resultam (Jarzabkowski, 2008). Os pesquisadores Stenfors e Tanner (2007) salientam que as ferramentas estratégicas podem transformar a execução das atividades estratégicas. Para estes pesquisadores as organizações assumem um papel ativo na adoção de ferramentas de estratégia.

Segundo Roper e Hodari (2015) as organizações devem selecionar as ferramentas estratégicas que mais se concentram em seus objetivos estratégicos e focar na implementação desse conjunto restrito. Isso ajuda a evitar que os gerentes percam tempo e recursos em ferramentas que são envolventes, ineficazes ou até importantes para o negócio.

Na visão da empresa de consultoria em gestão Bain & Company (2023), presente em 65 cidades no mundo e especialista nas áreas de finanças corporativas, tecnologia, entre outras, para apoiar na formulação de estratégias modernas, as organizações estão incorporando ferramentas de gestão em nível estratégico. Estas ferramentas oferecem um contexto que facilita o desenvolvimento de estratégias eficazes. A adoção da ferramenta certa utilizada pelos motivos certos e com os recursos certos pode ser um fator importante para o sucesso da gestão estratégica de uma instituição.

Os estudos de Nobre (2016) salientam que o *Balanced Scorecard* é uma das principais ferramentas estratégicas utilizadas no mundo, juntamente com outros instrumentos de gestão como a Análise SWOT (Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças), Análise da cadeia de valor, Análise de cenários, Análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica), Análise do ciclo de vida e Análise portfólio, Modelo das cinco forças de Michael Porter, Análise

de risco, *Brainstorming*, Análise de recursos e capacidades, e *Benchmarking*.

Recentemente, Vuorinen *et al.* (2018) analisaram as ferramentas estratégicas mencionadas em artigos de periódicos renomados, entre o período de 1990 a 2015. Estes estudiosos catalogaram 88 ferramentas que podem ser compreendidas como modelos, estruturas ou métodos que moldam o desenvolvimento de estratégias. Os autores concluem que, para que as ferramentas estratégicas se tornem mais relevantes e úteis no contexto contemporâneo, é essencial um foco maior em questões de adaptação, inovação e interconexão entre as organizações.

No setor privado, o uso de ferramentas estratégicas essenciais para a sobrevivência das organizações são fundamentais em virtude das mudanças no ambiente de negócios e do aumento crescente da concorrência (Capalonga; Diehl; Zanini, 2014). Todavia, nas instituições estatais o uso de ferramentas estratégicas são mais moldados por pressão social e pela legislação, a exemplo da Lei nº 13.303/2016, que visa o aperfeiçoamento da gestão pública.

De modo geral, a gestão pública deve empregar ferramentas estratégicas em atividades como criação e definição de estratégias administrativas, e no respectivo acompanhamento de sua implementação. Estas ferramentas também envolvem o planejamento, a busca por soluções para problemas estratégicos, mensuração de resultados, desempenho e eficácia organizacional, especialmente em cenários de instabilidade. Assim sendo, as abordagens oriundas das ferramentas gerenciais auxiliam na tomada de decisões amplas e complexas a longo prazo, desempenhando um papel decisivo no desempenho das instituições estatais (Qehaja; Kutillovci; Pula, 2017). Entretanto, o setor público ainda enfrenta dificuldades para implementar sua gestão estratégica.

Os pesquisadores Gonzaga *et al.* (2017) analisaram o modelo gerencial do governo de Minas Gerais e seus estudos constataram que apesar dos indicadores de desempenho terem sido definidos de acordo com os interesses do Estado, eles foram ajustados ao longo da gestão para atender a objetivos dissociados da proposta inicial, os quais foram motivados por pressões externas e interesses divergentes dos objetivos inicialmente definidos. Estes pesquisadores constataram também que a volatilidade de indicadores prejudicou seu papel como ferramentas de controle e melhoria impactando a responsabilização e dificultando a efetiva prestação de contas. Concluíram que a falta de integração entre objetivos de longo prazo e metas de curto prazo, ou a construção dos indicadores que não consideram as particularidades dos setores, ou as deficiências no acompanhamento e avaliação das atividades, são problemas que devem ser evitados.

A metodologia de gestão formulada por Kaplan e Norton (1997) propõe o *Balanced*

Scorecard (BSC) como ferramenta estratégica capaz de apoiar a implementação do planejamento estratégico. O BSC possibilita o alinhamento da visão e das estratégias da organização com seus objetivos e medidas de desempenho. Diversas instituições públicas de ensino superior no Brasil também estão adotando *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta estratégica para auxiliar na gestão. Em seus estudos Pimentel, Serra e Costa (2017) analisaram o modelo de gestão estratégica utilizado pela Universidade Estadual do Maranhão e observaram que a UEMA escolheu o *Balanced Scorecard* para apoiar na concretização do seu plano de desenvolvimento institucional. Nobre (2016) destaca a importância de investimentos no conhecimento teórico ao prático das ferramentas estratégicas para que os usuários das respectivas ferramentas possam se qualificar para o mundo real.

2.4 BALANCED SCORECARD: CONCEITO E USOS

Diante de um cenário no qual as métricas para avaliação de desempenho organizacional se limitavam aos indicadores financeiros tradicionais, e constatando que, apenas as informações financeiras são insuficientes para assegurar o desempenho de uma instituição, no que tange a sua estratégia, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o *Balanced Scorecard* – BSC. Para os autores o BSC é uma ferramenta de avaliação desempenho que não se limita a analisar dados financeiros, mas utiliza extensivos indicadores relacionados às principais perspectivas de uma organização.

Segundo Moreira *et al.* (2021, p. 1) “a ferramenta *Balanced ScoreCard* pode ser um excelente instrumento de apoio a todo o processo de planejamento, ou seja, desde o planejamento até a apuração dos resultados obtidos em cada etapa”. Já de acordo com Melo *et al.* (2009), o *Balanced Scorecard* pode ser definido como um método que adota um sistema balanceado de mensuração que visa avaliar o desempenho da organização, o qual considera tanto aspectos financeiros quanto não financeiros, analisando o desempenho a partir de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Na fase de mobilização, o *Balanced Scorecard* (BSC) é utilizado para clarear a estratégia. Durante a fase de condução, ele serve como ferramenta para comunicar a nova estratégia da alta administração a todos os níveis da empresa. Já na fase de execução, o BSC educa e alinha os colaboradores, gerenciando as metas que devem ser alcançadas a longo prazo (Norton, 2002).

2.4.1 Visão Histórica e evolução do BSC

No início da década de 90 surge o *Balanced Scorecard* - BSC, principalmente como uma ferramenta destinada à medição de desempenho. Desenvolvido por David Norton, executivo do Instituto de Pesquisa da Nolan Norton, e Robert Kaplan, professor da Harvard Business School. Nasce como um sistema de gestão que utiliza indicadores financeiros e não financeiros, bem como informações de curto e longo prazo, e dados relacionados ao ambiente interno e externo, voltados ao controle de métricas (Kaplan; Norton, 1992).

Depois de testarem a viabilidade e implantação do BSC, seus desenvolvedores deram início ao processo de aperfeiçoamento e fizeram as divulgações dos estudos por meio de artigos científicos. A primeira obra foi publicada na Harvard Business Review, com o título *The BSC – measures that drive performance*” (Kaplan; Norton, 1992).

Lawrie e Cobbold (2004) descrevem em seus estudos a evolução BSC em três gerações. A primeira geração foi apresentada de maneira resumida em 1993 e com mais detalhes em 1996. No início Kaplan e Norton não forneceram uma definição clara sobre o que de fato entendiam sobre o *Balanced Scorecard*, pois os esforços foram concentrados nas possibilidades de uso e sua relação com outras características organizacionais. Logo, pouco foi falado sobre a seleção de medidas e como agrupar tais medidas em perspectivas, gerando a necessidade de mudanças.

Na segunda geração do BSC, houve a inovação das ligações estratégicas, posteriormente chamada de mapa estratégico, que associava os objetivos estratégicos a cada uma das perspectivas e ligava uma ou mais medidas de desempenho. Buscou um modelo mais rico de causalidade entre as medidas do que antes, avançando de um sistema de medição melhorado para um sistema de gestão central visto que o objetivo do BSC é apoiar a gestão estratégica. Mas foram observados problemas conceituais apesar das melhorias alcançadas (Lawrie; Cobbold, 2004).

A terceira geração do modelo de BSC é marcada pelo refinamento do design da segunda geração. Novos recursos foram acrescentados objetivando promover melhorias funcionais e mais relevância estratégica (Lawrie; Cobbold, 2004). A adoção da terceira geração de BSCs tem sido considerada relevante, pois vem gerando o desenvolvimento de múltiplos BSCs nas organizações consideradas mais complexas operacionalmente (Guidoum, 2000).

Portanto, a evolução dos projetos de BSC da primeira para a segunda geração foi marcante e destacou o BSC como uma ferramenta para apoiar o controle estratégico, diferentemente da transição dos projetos de BSC da segunda para a terceira geração, que atentou mais ao aprimoramento dos elementos de design (Lawrie; Cobbold, 2004).

Conforme Wernke, Lunkes e Bornia (2001), a utilização dos indicadores financeiros

defasados para o processo de análise das organizações limitava-se a uma visão de curto prazo ou ocorrências de ações pretéritas as quais não surtiavam efeito no que diz respeito ao futuro.

Importante considerar que mudanças nas características das organizações também estimularam a busca por novas formas de avaliação do desempenho organizacional. Boa parte do patrimônio das empresas estava concentrado em ativos tangíveis. Até então os indicadores de desempenho financeiro eram suficientes para o devido controle organizacional. Porém, com o aumento da competitividade, as empresas também foram levadas a inserir os ativos intangíveis nos seus balanços, destacando a necessidade de adoção de indicadores não financeiros (Kaplan; Norton, 1997).

Conforme o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC 04 R1, 2010), ativo intangível é um ativo não monetário sem apresentação de substância física. Segundo, Oliveira (2008) a chegada do BSC no Brasil ocorreu no ano 2000. O marco formal se deu através da parceria entre a empresa *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCOL), fundada pelos idealizadores do BSC, Robert Kaplan e David Norton, e a consultoria Symnetics Ltda. A parceria foi o primeiro passo para o início da disseminação do conceito no território brasileiro, que foi se concretizando por meio de projetos de consultoria e treinamentos especializados, oferecidos pela *SymSchool*, unidade de negócio educacional da referida empresa brasileira.

Em seus estudos Kaplan e McMillan (2021) propõem uma atualização significativa do *Balanced Scorecard* (BSC) para integrar as demandas emergentes relacionadas aos critérios ESG (ambientais, sociais e de governança). Estes estudos sugerem uma reestruturação para três das quatro perspectivas conhecidas, visando a abrangência para os elementos ambientais, sociais e de governança (ESG):

(i) De Financeiro para Resultados, englobando não apenas o desempenho financeiro, mas também os impactos ambientais e sociais.

(ii) De Cliente para *Stakeholder*, inclui não apenas os clientes, mas também a diversidade de interesses e o valor para todos os membros do ecossistema da organização, alinhando-se às práticas de responsabilidade social e governança.

(iii) De Aprendizagem e Crescimento para Facilitadores visando abranger as capacidades e recursos de todos os participantes do ecossistema.

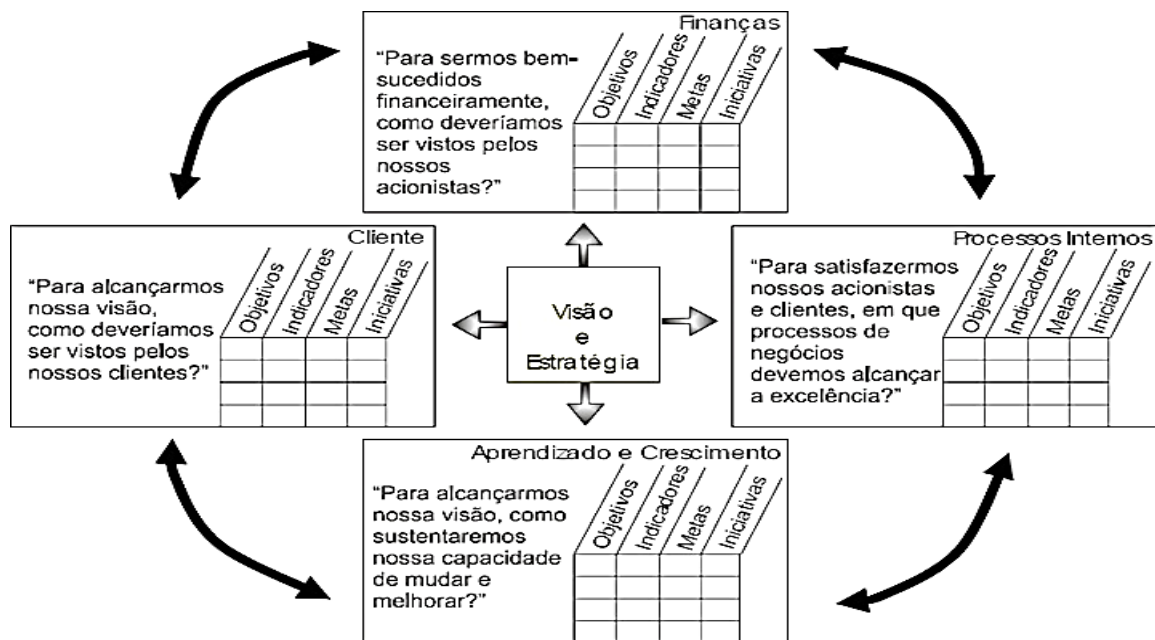
Essas mudanças visam garantir que as organizações possam alinhar suas estratégias com as expectativas modernas de responsabilidade e impacto sustentável.

2.4.2 Perspectivas do Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (2000) afirmam que o BSC fornece um referencial de análise estratégica para a geração de valor, sob quatro perspectivas:

1. financeira: a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista;
2. cliente: a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente;
3. processos de negócio internos: as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas;
4. aprendizado e crescimento: as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Figura 01 – O *balanced scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

Para Kaplan e Norton (1997), a relação de causa e efeito pode ser definida como uma sequência de hipóteses estratégicas interdependentes ligadas às perspectivas do BSC. A relação de causa e efeito pode ser observada quando analisamos as perspectivas do BSC. A perspectiva financeira está ligada, principalmente, aos resultados (efeitos) e às demais perspectivas aos condutores de resultado (causas) de modo que para alcançar um objetivo financeiro, analisa-se a perspectiva dos clientes. De forma semelhante, para o alcance dos objetivos relacionados aos clientes, analisam-se as necessidades de mudanças nos processos internos. E para a melhoria dos processos internos, analisam-se a relação com as competências dos recursos humanos.

Conforme Atkinson e Epstein (2000), o BSC contribui com a aproximação entre os níveis: estratégico, tático e operacional possibilitando o comprometimento sinérgico de toda organização. Outros benefícios também foram acrescentados como: a complementação das medidas financeiras, avaliação do cliente, melhoria dos processos internos, valorização da aprendizagem e crescimento. O BSC combina indicadores financeiros e não-financeiros a fim de que sejam utilizados apenas informações relevantes das atividades desempenhadas.

As medições de desempenho, segundo Oliveira (2008), são agrupadas em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Para cada uma delas, devem-se formular objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas específicas e planos de ação.

2.4.2.1 Perspectiva Financeira

Kaplan e Norton (1997) mantêm a perspectiva financeira pela sua relevância. Através da perspectiva financeira é possível sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações que foram realizadas. Analisando as medidas de desempenho financeiro é possível diagnosticar se a implementação da ferramenta de gestão estratégica está corroborando com o crescimento dos resultados financeiros da organização.

Segundo Felix, Felix e Timóteo (2011), a perspectiva financeira se refere à liquidez e lucratividade da empresa. Para alcançar os objetivos nessa área, são consideradas medidas financeiras como o retorno sobre o capital investido e o fluxo de caixa. Estes indicadores são essenciais para monitorar o desempenho organizacional, pois mostram se a implementação da estratégia está efetivamente melhorando os resultados financeiros da organização.

2.4.2.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva do cliente aborda sobre a identificação dos clientes conforme o segmento de atuação da organização e o alinhamento das medidas indispensáveis como fidelidade, satisfação, retenção, captação e lucratividade. No passado, os cuidados eram voltados apenas às capacidades internas, porém o novo cenário competitivo demonstrou que o foco no cliente é indispensável para prevenir contra as ofensivas da concorrência, Kaplan e Norton (1997).

Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* visa identificar os segmentos de mercado relevantes para a unidade de negócios e determinar quais indicadores de desempenho são cruciais para impulsionar o negócio. Esta perspectiva alinha medidas diretamente relacionadas aos clientes, como satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e lucratividade. Além

disso, ao compreender melhor as necessidades dos clientes, a organização pode aumentar sua competitividade no setor (Felix, Felix e Timóteo, 2011).

2.4.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva de Processos Internos é aquela que melhor traduz a missão da empresa em atividades internas, visando a satisfação dos clientes, de modo que cada procedimento realizado tenha como objetivo otimizar os atributos mencionados na perspectiva de Clientes (Kaplan; Norton, 1992).

Segundo Fernandes e Berton (2005) o foco nos processos internos visa a investigação das melhorias e inovações nos processos de gestão com destaque em novos produtos, processos e serviços. Já Zachow e Bertolini (2019) afirmam que a perspectiva dos processos internos busca alinhar os processos organizacionais aos objetivos dos investidores e clientes, por meio da mitigação dos pontos fracos, a fim de promover a inovação, e o foco nas operações e serviços ligados ao pós-venda.

Para Silva *et al.* (2020) essa perspectiva tem o propósito de analisar se as melhorias dos pontos críticos dos processos internos estão contribuindo para a geração de valor agregado para os clientes e, se estão ajudando a atingir os objetivos financeiros definidos pela organização. Destacam ainda a busca pela diminuição dos custos sem prejudicar a qualidade e, o aperfeiçoamento dos produtos e inovação. Além disso, recomendam o monitoramento dos avanços por meio de indicadores como diminuição do custo, desenvolvimento e inovação de novos produtos.

Piacentini e Rojo (2021) observaram que as organizações com BSC se diferenciam das demais, uma vez que a perspectiva dos processos internos permite o alinhamento das metas e das iniciativas de forma tempestiva, frente as informações relacionadas ao ambiente externo.

2.4.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Sobre a perspectiva de aprendizado e crescimento, segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores desta perspectiva estão relacionados ao potencial dos funcionários, a motivação dos colaboradores de uma organização, os recursos humanos, o clima organizacional, a satisfação, treinamento e habilidades dos funcionários, sistema de informação disponível, entre outros. É responsabilidade desta perspectiva criar medidas para orientar o aprendizado e crescimento da organização.

Lunkes (2007) define perspectivas de aprendizado e crescimento por meio da

capacidade e satisfação dos empregados, retenção de talentos, e aprimoramento da produtividade dos colaboradores pela melhoria de habilidades, inovação e processos internos. Já na visão de Kruger *et al.* (2018) a perspectiva de aprendizado e crescimento consiste na busca pela viabilização das outras perspectivas, por meio de investimentos em aprendizagem, obtenção de conhecimento, domínio de novas competências individuais e do grupo, de modo a criar vantagens competitivas para a organização.

Costa, Souza e Petri (2019) observaram que no setor público a perspectiva de aprendizado e crescimento é mais desafiadora que na iniciativa privada, pois há um congelamento na gestão de recursos humanos provocado pelo excesso de burocracia. Reforçam a importância da modernização pública com foco em resultado e desempenho organizacional.

Pietrzak, Paliszkiewicz e Klepacki (2015), por sua vez, destacaram que o foco da perspectiva de aprendizado e crescimento está voltada para a gestão dos recursos humanos e dos demais aspectos relacionados à qualidade da força de trabalho e liderança. O aprendizado e crescimento é um dos componentes centrais do BSC. Em uma universidade pública, consiste no treinamento contínuo de seus colaboradores, principalmente professores e administradores, e no desenvolvimento de habilidades e competências. Afirmam também que esta perspectiva visa alcançar objetivos estratégicos estabelecidos pela instituição e garantir que o capital humano tenha habilidades necessárias para fornecer uma educação de alta qualidade e gerir eficazmente a instituição.

2.4.3 Mapa Estratégico

O mapa estratégico surge a partir da evolução do modelo de quatro perspectivas do BSC. Kaplan e Norton (2004) construíram o mapa estratégico para representar como a organização gera valor. É a estrutura que representa a estratégia da instituição, de modo a demonstrar como as quatro perspectivas se relacionam possibilitando a descrição da estratégia

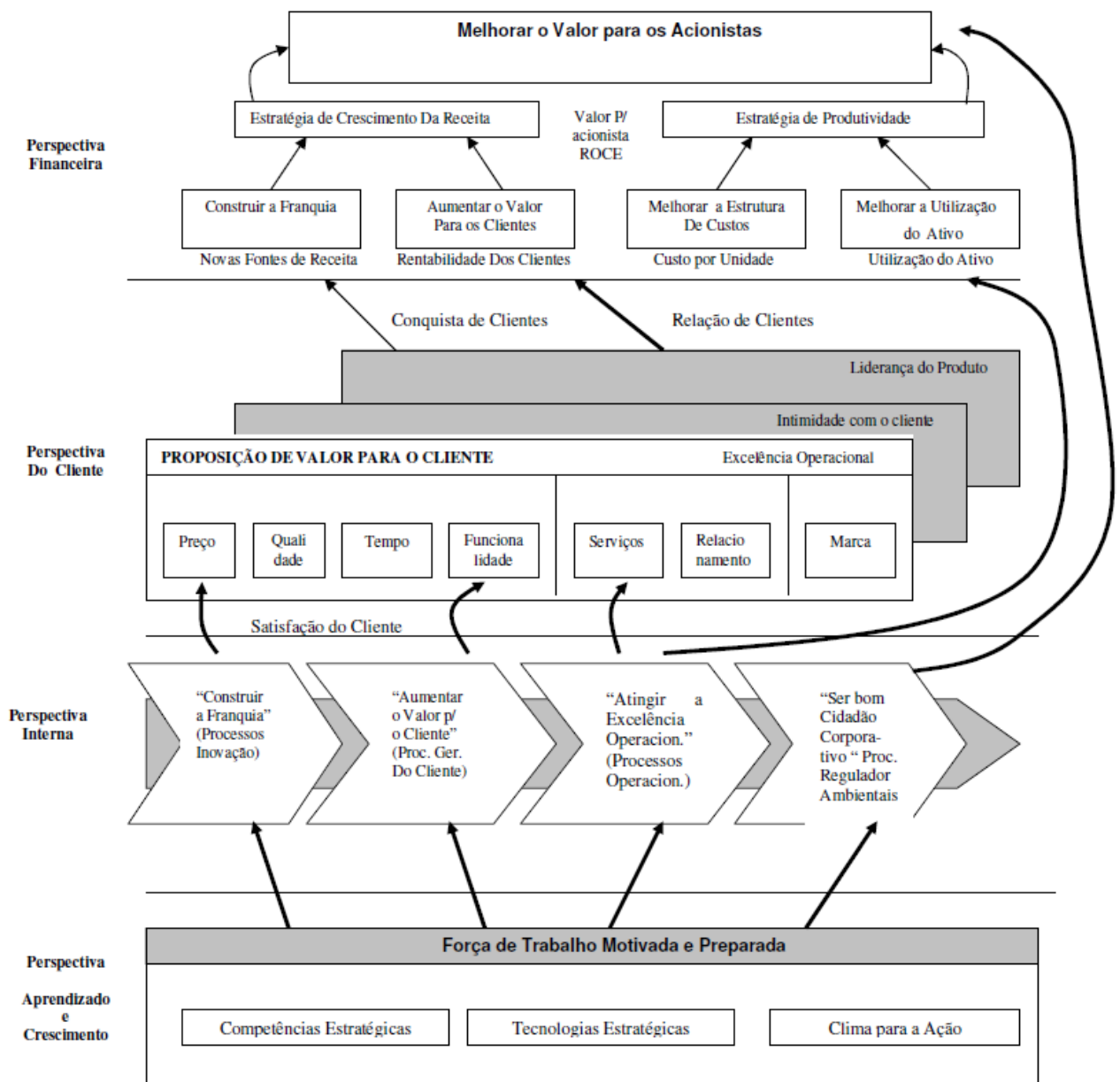
Segundo Kaplan e Norton (2004) os mapas estratégicos podem ser compreendidos como representações visuais da estratégia de uma organização. Eles são projetados para ilustrar como os objetivos estratégicos estão interconectados e como cada objetivo contribui para alcançar a visão e a missão da empresa. Kaplan e Norton salientam que:

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese de estratégia. Cada indicador do *Balanced Scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induziram a essas consequências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um

referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento (Kaplan; Norton, 2000, p. 81).

O mapa estratégico do BSC fornece então, um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor.

Figura 02 – Mapa Estratégico do Balanced Scorecard



Fonte: (Kaplan; Norton, 2004, p. 109)

Oliveira (2008) salienta que o mapa estratégico serve como um diagrama que visa demonstrar graficamente as relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos de modo a visualizar a estratégia organizacional favorecendo a definição e a gestão dos objetivos e

indicadores.

Petri *et al.* (2014) salientam que o Mapa Estratégico ou Mapa da Estratégia é uma ferramenta que pode melhorar a gestão estratégica e orçamentária da Administração Pública e representa graficamente a conexão lógica entre os objetivos estratégicos das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC). É diferenciado das outras ferramentas de gestão porque apresenta uma segunda camada de informações que revela a dinâmica temporal da estratégia, além de enriquecer com detalhes que aprimora a clareza e o foco dos objetivos organizacionais, possibilitando a descrição integrada e lógica do que é necessário para a execução da estratégia, guiando a gestão estratégica e orçamentária dos órgãos públicos, conforme especificidades e adaptações provenientes deste setor.

2.4.4 Indicadores de Desempenho Organizacional

Os indicadores de desempenho organizacional são ferramentas utilizadas no monitoramento e melhoria da execução estratégica. Os indicadores não se limitam ao controle de estatísticas para medir resultados passados, mas permite que uma organização traduza sua estratégia em ações, viabilizando a execução de uma estratégia de sucesso. O BSC propõem uma visão equilibrada e integrada dos indicadores, não apenas financeiros, mas também os ligados aos aspectos de processos internos, satisfação dos clientes e aprendizado organizacional (Kaplan; Norton, 1997).

Segundo Mafra (1999), os indicadores de desempenho servem como instrumento de planejamento, gerenciamento e mobilização, pois servem para monitorar os objetivos, organizar ações e proporcionar a visualização dos resultados obtidos. É fundamental que sejam utilizados indicadores de desempenho alinhados à estratégia. Deste modo, a medição do desempenho é realizada a partir de indicadores que possibilitam o acompanhamento das variáveis consideradas relevantes para a organização. São medidas utilizadas pelos gestores a fim de avaliarem seu desempenho operacional e financeiro, de maneira a elaborar as ações voltadas para as mudanças necessárias. Logo funcionam como instrumento que auxilia na identificação das tendências e rumos da organização.

De acordo com Rosa *et al.* (2014), a avaliação de desempenho adotada pelos americanos baseava-se nos métodos tradicionais pautados em indicadores exclusivamente financeiros e contábeis, enquanto que as organizações japonesas avaliavam o desempenho, através de outros componentes mais abrangentes, como produtividade, qualidade dos produtos e excelência nos processos.

Em seus estudos, Oliveira e Gonçalves (2018) observam que:

[...] Houve uma mudança na lógica de funcionamento da administração pública, que deixou de ser essencialmente burocrática, em que o administrador se via obrigado a seguir procedimentos rígidos, passando a desempenhar uma atividade mais gerencial, adotando métodos mais modernos de gestão, permitindo uma melhora nos serviços prestados. O gestor público atual precisa empregar técnicas de gestão similares aquelas utilizadas no setor privado, e ainda, fazer um acompanhamento constante das atividades desempenhadas, para que o resultado final se dê de forma eficiente e os resultados positivos possam ser sentidos por toda sociedade. Para tanto, algumas ferramentas são essenciais nessa tarefa, tais como o uso de indicadores (Oliveira; Gonçalves, 2018, p.1).

Para Jannuzzi (2002), várias classificações e conceituações podem ser atribuídas aos diversos tipos de indicadores. O pesquisador descreve a possibilidade de utilizar uma classificação elaborada conforme as fases do ciclo de gestão de uma determinada política pública: i) insumos: indicadores que se relacionam com a alocação de recursos; ii) Processos: procuram traduzir os esforços empregados na consecução dos resultados; iii) Produto: expressam os resultados alcançados com o serviço ou produto; iv) Resultado: estão relacionados com os benefícios percebidos pelo público-alvo; v) Impacto: se relacionam com a sociedade como um todo, e ainda, aferem os efeitos causados pelas estratégias governamentais de médio e longo prazo.

Uchoa (2013) salienta que a organização que mede sistematicamente seu desempenho pode observar flutuações de processos e realizar rapidamente intervenções. Durante seus estudos observou que, através das informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e gestão, para tomar decisões, além de executar ações que irão melhorar o desempenho da organização. O pesquisador concluiu que podemos com base nas informações transmitidas por indicadores apoiar dirigentes na tomada de decisões bem como também identificar e/ou reconhecer o bom desempenho das unidades, departamentos, setores ou iniciativas, e a alta direção pode comunicar suas expectativas com base em indicadores.

Quanto à tipologia dos indicadores, Reis (2015) descreve os seguintes tipos: (i) Indicadores de Eficiência, (ii) Indicadores de Eficácia, (iii) Indicadores de Capacidade, (iv) Indicadores de Desempenho, (v) Indicadores de Produtividade, (vi) Indicadores de Qualidade, (vii) Indicadores de Lucratividade, (viii) Indicadores de Rentabilidade, (ix) Indicadores de Competitividade, (x) Indicadores de Efetividade, (xi) Indicadores de Valor.

Já de acordo com Maia (2021), indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para a gestão e competitividade das empresas, gerando controle eficiente dos processos, e

auxiliando na redução de custos de distribuição e armazenamento, além de aumentar os lucros, melhorando o nível de serviço prestado ao cliente promovendo maior satisfação. O pesquisador observa que a medição de desempenho é essencial para identificar problemas, perdas e desperdícios, além de atividades que afetam a eficiência operacional e a utilização de recursos. Conclui que avaliar e controlar o desempenho são tarefas indispensáveis para a alocação e monitoramento de recursos, pois permite um controle mais eficaz, promovendo melhorias contínuas e aumento da produtividade.

2.5 BALANCED SCORECARD NA GESTÃO PÚBLICA

Segundo Kaplan e Norton (1997), o modelo tradicional de BSC pode ser adaptado para atender aos órgãos do setor público, para isso é necessária estudar a agregação e adequação das perspectivas. As adaptações viabilizam a gestão estratégica nas organizações públicas possibilitando a prestação de serviços ao cidadão, otimizando o alinhamento entre os diversos segmentos da sociedade, e mantendo custos e investimentos sob o teto da previsão orçamentária.

Na Figura 3 “O *Balanced Scorecard* para as organizações públicas”, observa-se o modelo adaptado para o setor público que apresenta as seguintes mudanças: substituição da nomenclatura da perspectiva financeira para orçamentária, desmembramento da perspectiva de clientes em cidadão/sociedade e administração pública Federal, além da criação da perspectiva de relações governamentais.

A perspectiva cidadão/sociedade se refere aos objetivos estratégicos ligados aos serviços prestados ao cidadão/sociedade, através de uma gestão pública eficiente e transparente. Já a perspectiva administração pública federal foca nas tomadas de decisões e no desenvolvimento da gestão institucional. Por sua vez, a perspectiva relações governamentais preserva relacionamentos existentes e busca novas parcerias favoráveis ao desenvolvimento das atividades dos órgãos.

A perspectiva orçamentária trata dos recursos financeiros que servem como base ao desenvolvimento dos objetivos estratégicos das demais perspectivas. Esta perspectiva cuida dos custos e investimentos previstos no orçamento público, úteis ao planejamento e execução das políticas públicas federais.

A perspectiva do aprendizado e crescimento gerencia os recursos humanos, enquanto a de processos internos visa redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços prestados. Ambas consomem a maior parte dos recursos, porém são fundamentais para a sustentação da

perspectiva de administração pública federal e de cidadão/sociedade,

Figura 03 – O Balanced Scorecard para as organizações públicas



Fonte: Adaptado a partir de Kaplan e Norton (1997, p. 10) e Felix, Felix e Timóteo (2011)

Com o advento da Nova Gestão Pública, as organizações públicas despertaram para o planejamento estratégico em suas gestões (Bryson *et al.*, 2009; Elbanna *et al.*, 2016; Elbanna, 2007; Höglund *et al.*, 2018).

A Nova Gestão Pública caracteriza-se como movimento vinculado a um conjunto de reformas e novas práticas administrativas inspiradas no setor privado, que visa a melhoria da eficiência, qualidade e eficácia na prestação dos serviços públicos. Estas mudanças propõem ao setor público transformações da estrutura organizacional, alteração de valores e redefinição de papéis (Lapuenta; Walle, 2020).

Conforme relatos de Junquillo (2010) a Nova Gestão Pública surgiu durante as décadas de 1970 e 1980 em países anglo-saxônicos como Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia, e chegou ao Brasil, por volta da década de 1990. Neste modelo destacam-se princípios como controle estratégico, descentralização administrativa, e a prática da accountability.

Conforme Afonso *et al.* (2015), a gestão pública começou a avaliar a possibilidade de uso do BSC por volta do início dos anos 2000. O desejo da área governamental era desfrutar de uma ferramenta que aprimorasse a gestão e o uso de seus recursos. Porém, foi observado a

necessidade de adaptações no modelo original do BSC para melhor adequação às particularidades da área pública, pois a ferramenta foi desenvolvida inicialmente para atender aos anseios do setor privado.

Pereira (2020) afirma que o novo modelo da gestão pública apresenta as seguintes características: eficiência produtiva, qualidade dos serviços prestados, redução de gastos, transparência, accountability, descentralização, e adoção de ferramentas estratégicas para melhorar o desempenho.

Nas organizações do setor público, na visão de autores como Elefalke (2001), Irwin (2002) e Gumbus *et al.*(2003), a inflexibilidade do conceito das quatro perspectivas clássicas do *Balanced Scorecard* pode causar problemas. Recomendam então, a possibilidade de rótulos alternativos para as perspectivas, quando se pretende utilizar o BSC na esfera pública. A ideia original das quatro perspectivas visava alcançar aspectos não financeiros do desempenho no processo de escolha de medidas para o BSC. Isto é possível, escolhendo cuidadosamente o título de categoria durante a concepção da declaração de destino, sendo possível o aumento ou redução das variações das quatro perspectivas padrão do modelo de ligação estratégica, dentre outras adaptações.

Em seus estudos, Karim *et al.* (2021) buscaram conduzir e verificar o quadro organizacional geral de avaliação de desempenho da Companhia Regional de Água (PDAM) da cidade de Sungai Penuh, na província de Jambi, na Indonésia, usando a abordagem *Balanced Scorecard*. Concluíram que a atuação baseada na perspectiva de aprendizado e crescimento na satisfação dos funcionários, retenção de funcionários, produtividade, contribuiu favoravelmente para a melhoria econômica da organização. Uma organização pública é uma instituição formada pelo objetivo de prestar serviços a um ou mais segmento da sociedade. Isto faz com que as organizações públicas meçam o seu sucesso através da eficácia e eficiência na prestação de serviços à comunidade.

Felix, Felix e Timóteo (2011), defendem que o *Balanced Scorecard*, quando aplicado como modelo de gestão estratégica para organizações públicas, deve seguir os seguintes passos:

- (i) Traduzir a Estratégia: Converter a estratégia em objetivos estratégicos claros.
- (ii) Estabelecer Metas: Definir metas específicas para cada perspectiva do modelo.
- (iii) Fomentar Parcerias: Articular e manter relações com órgãos governamentais, empresas privadas e organismos internacionais para buscar parcerias e inovações tecnológicas.
- (iv) Identificar Processos Críticos: Destacar os processos mais críticos para alcançar um desempenho superior no atendimento ao cidadão e na Administração Pública Federal (APF).
- (v) Investir em Capacitação e Tecnologia: Aplicar recursos na capacitação de servidores

e colaboradores, bem como na melhoria da infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação, visando inovações e melhorias significativas para os processos internos, a APF e o atendimento ao cidadão.

(vi) Estabelecer Metas Orçamentárias: Definir claramente as metas orçamentárias para apoiar a execução dos objetivos estratégicos e demais perspectivas.

Os autores sugerem as perspectivas BSC e indicadores que podem ser utilizadas para o setor público, apresentado no Quadro 1.

Quadro 01 – Perspectivas BSC e indicadores para o setor público

Perspectivas	Indicadores
Cidadão/Sociedade	Serviços-Satisfação, confiança, preferência, tempo de espera.
Administração Pública Federal	<p>Renovação Interna Número de projetos de pesquisa e desenvolvimento Desenvolvimento de tecnologia para os serviços Práticas internas</p> <p>Capacitação Tecnologia adquirida Práticas adotadas</p> <p>Rede de relacionamentos Parceria para pesquisa & desenvolvimento Integração parceiros/fornecedores</p>
Relações governamentais	<p>Viabilidade tecnológica Pesquisa e inovação Rede de relacionamento</p> <p>Grupos de trabalho Práticas de trabalho compartilhadas Retenção de técnicos</p> <p>Grupos técnicos Práticas de trabalho compartilhadas Retenção de técnicos</p>
Orçamentária	<p>Custos Gastos com aquisição e manutenção de ativos Gastos com redução de produtos e serviços Gastos com pesquisas e desenvolvimento de produtos e melhoria de processos Gastos com avaliação e certificações Gastos com adequação às legislações Gastos com acidentes Redução de custos</p> <p>Investimentos Aquisição de recursos tecnológicos Obras de engenharia</p>

Fonte: Felix, Felix e Timóteo (2011, p. 68)

Ao referenciar a implementação do BSC nas organizações públicas, Kaplan e Norton (2000) salientam que normalmente as instituições governamentais utilizam objetivos de impacto social, a exemplo de reduzir pobreza, poluição, melhorar serviço etc. Ou seja, reforça a relação da missão com a responsabilidade da sociedade. Os autores apresentam possibilidades de alterações na estrutura do BSC para as organizações públicas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

A realização desta pesquisa teve como objetivo responder à seguinte indagação: De que maneira o cruzamento entre os elementos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), adotado como instrumento de gestão de uma IFES na Região Nordeste do Brasil, e as especificidades do *Balanced Scorecard* (BSC) evidencia sua contribuição para a gestão estratégica e o desempenho da instituição deste estudo?

A partir desse questionamento, foram definidos três objetivos, sendo um geral e dois específicos. O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar o cruzamento entre os elementos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), adotado como instrumento de gestão de uma IFES na região nordeste do Brasil, e as especificidades do *Balanced Scorecard* (BSC), visando compreender sua contribuição para a gestão estratégica e o desempenho desta Universidade. No tocante aos objetivos específicos este estudo tem o propósito de descrever a estrutura e a consolidação da gestão estratégica na IFES, evidenciando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento de gestão; e analisar a convergência estratégica pelo cruzamento dos elementos do PDI com as especificidades do *Balanced Scorecard* (BSC).

Entende-se por pesquisa, na visão de Ander-Egg (1978, p. 28), como um "procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento". Marconi e Lakatos (2003, p. 83), por sua vez, definem pesquisa como um "conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista."

Mais recentemente, Richardson (2017) defende que a pesquisa científica pode ser compreendida como um processo sistemático de investigação, que busca entender orientações sociais, por meio de métodos que direcionam o detalhamento e análise dos dados. Ele destaca que a pesquisa científica tem como objetivo produzir conhecimento fundamentado, que contribui para a compreensão e a resolução de questões sociais, a partir da objetividade, formulação de problemas compreensíveis e aplicação de técnicas que respaldam a validade e a confiança. Por sua vez, Gil (2019), define pesquisa como o procedimento racional e sistemático, que visa prover respostas aos problemas propostos, sendo necessária, quando as informações disponíveis são insuficientes ou desordenadas, e se desenvolve por meio da combinação de

conhecimentos e da aplicação de métodos, técnicas e procedimentos científicos, passando por várias fases, desde a formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. E o método de pesquisa, representa o caminho para alcançar os resultados, pois abrange procedimentos e técnicas utilizadas, durante a realização do estudo.

Quanto à natureza da pesquisa, Prodanov e Freitas (2013) classificam a pesquisa como sendo básica e aplicada. A pesquisa básica tem o objetivo de gerar novos conhecimentos que sejam úteis para o desenvolvimento da ciência e se refiram a verdades e interesses universais, mas sem uma aplicação prática prevista. Por outro lado, a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para aplicação prática e que sirvam para solução de problemas específicos.

E no que se refere a seus objetivos, Gil (2019) afirma que a pesquisa descritiva consiste em registrar e descrever fatos observados sem que o pesquisador interferira neles. Seu objetivo é descrever as características de uma população ou tendências e estabelecer relações entre variáveis. Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática. Geralmente se apresenta como levantamento, observando, registrando e analisando os dados. A pesquisa descritiva visa entender a frequência, características, causas e relações de comportamentos, sendo comuns em ciências humanas e sociais, como em pesquisas de opinião, levantamentos socioeconômicos e psicossociais. Na visão de Salomon (2004) a pesquisa descritiva abrange a descrição, registro, análise e interpretação da natureza ou processo dos fenômenos por meio da comparação e do contraste, de modo que a solução de problemas, passa pelo processo de informação sobre as condições atuais, as necessidades; e como alcança-las.

De acordo com Vieira (2010) a pesquisa descritiva caracteriza-se pela observação, registro, análise e descrição minuciosa das características de um fenômeno ou população, sem a interferência do pesquisador nas variáveis investigadas. Seu objetivo central é retratar a realidade em seu estado natural, identificando padrões, comportamentos e correlações entre variáveis, por meio de técnicas padronizadas como questionários, surveys e observações sistemáticas. Por outro lado, Creswell (2007) considera que o caráter descritivo da pesquisa manifesta-se no relato detalhado do fenômeno em seu contexto real, sem manipulação de variáveis, com o objetivo de identificar nuances e complexidades inerentes ao objeto de estudo. Essa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender o fenômeno em sua totalidade, permitindo que a descrição densa dos fatos fundamente a análise dos dados coletados.

Creswell (2007), acrescenta que o estudo de caso consiste na exploração aprofundada de um sistema delimitado, na qual o pesquisador coleta informações detalhadas por meio de múltiplos procedimentos de coleta de dados, ao longo de um período de tempo definido.

A essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de

decisões: investigar os motivos que levaram à sua adoção, como foram realizados e quais resultados geraram, já afirmava Schramm (1971). Na visão de Triviños (2006), o estudo de caso é um dos mais relevantes tipos de pesquisa. Em seus estudos, Yin (2010) define o estudo de caso como sendo uma investigação empírica utilizada para pesquisar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Diante do exposto, e visando alcançar seus objetivos, esta pesquisa, quanto à natureza, classifica-se como aplicada, pois busca oferecer respostas e soluções para os desafios propostos, utilizando teorias e conhecimentos existentes. Já quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, uma vez que expõe as características da mensuração de desempenho da instituição de ensino estudada. Já em termos dos procedimentos técnicos, o estudo de caso foi o escolhido, pela melhor adequação ao contexto estudado, uma vez que a pesquisa analisa a contribuição do BSC como ferramenta de gestão e monitoramento de desempenho da instituição selecionada. E de acordo com Gil (2019), o estudo de caso se refere a um estudo profundo e exaustivo, de poucos objetos, e que permite seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2 CRITÉRIO DE ELEGIBILIDADE DO CASO ESTUDADO

A definição de população a ser analisada em uma pesquisa, na visão de Lapponi (1997, p. 8) é o “conjunto ou coleção de dados que descreve algum fenômeno de nosso interesse”. Para Marconi e Lakatos (2003) o universo da pesquisa pode ser compreendido como o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum. Estes autores afirmam que a delimitação do universo consiste na especificação de quais coisas ou fenômenos que serão pesquisados.

Por sua vez, Beuren *et al.* (2013) e Gil (2019) declaram que a população de uma pesquisa pode ser definida como a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo, ou seja, a população se refere ao conjunto de elementos que possuem determinadas características. Prodanov e Freitas (2013) já afirmam que, a delimitação de uma pesquisa se refere a uma descrição objetiva e eficiente da realidade observável, ou seja, aquilo que se pretende estudar, analisar, interpretar ou verificar por meio de métodos empíricos.

A unidade de análise deste estudo foi uma universidade federal instalada do nordeste brasileiro, que pode ser entendida como uma universidade de grande porte, que funciona há mais de meio século, oferece um elevado número de cursos de graduação e pós, nas mais variadas áreas do conhecimento humano.

3.2.1 Organização estudada

A instituição pública de ensino superior deste estudo é uma universidade federal do nordeste brasileiro, considerada uma das primeiras universidades instaladas do Norte e Nordeste do país. O início da operação aconteceu há mais de setenta anos, desde sua criação pelo Decreto-Lei da Presidência da República. A construção do seu primeiro Campus Universitário ocorreu após o início das atividades, passando a integrar o Sistema Federal de Educação brasileira, em meados do século XX, como autarquia ligada ao Ministério da Educação (MEC).

Seu ecossistema acadêmico comporta até 2023, uma comunidade com mais de 49 mil pessoas, cerca de 33.000 discentes de graduação e 11.000 discentes de pós graduação, aproximadamente 2.500 servidores docentes e 4.000 técnico-administrativos, além de mais de 1.300 terceirizados, todos distribuídos em 03 campi, sendo um campus na na capital e 02 no interior do Estado.

No que se refere às oportunidades de formação, a instituição de ensino estudada oferece à população mais de 100 cursos de graduação, sendo na modalidade presencial e EAD, além de vários cursos de doutorado, mestrado acadêmico e mestrado profissional, sendo uma das instituições no Norte Nordeste com a maior quantidade de programas nota 6 e 7 no conceito CAPES, dispõe também de especialização presencial e EAD, e também mais de 100 cursos de extensão presencial e EAD. A lei orçamentária anual (LOA) de 2024 previu um orçamento anual de aproximadamente R\$ 1.800.000.000 para a referida instituição, no ano de 2024.

A universidade federal estudada, possui o regimento da sua Reitoria, órgão executivo de administração geral da universidade, aprovado por meio de resolução interna. Observa-se nesta resolução que, o Gabinete do Reitor é uma das instâncias da Reitoria cuja principal função é apoiar o Reitor na gestão da universidade. O Gabinete do Reitor é formado por unidades estratégicas que auxiliam nas tomadas de decisões. Destaca-se nesta estrutura, a Diretoria de Planejamento e Controladoria que é a unidade estratégica do Gabinete do Reitor, cuja finalidade é promover a eficácia organizacional, fortalecer e assessorar a gestão conforme os princípios da administração pública, proteger o patrimônio público, incrementar controle social, dar transparência à gestão, bem como intermediar a relação entre a universidade e os órgãos do sistema de controle interno e externo do poder executivo federal.

A Diretoria de Planejamento e Controladoria possui várias competências dentre as quais se destacam o assessoramento à Reitoria na gestão estratégica, envolvendo o plano de desenvolvimento institucional (PDI) juntamente com os demais planos da instituição, e a

coordenação do planejamento institucional, compreende diagnóstico, formalização, desdobramentos, acompanhamento e encerramento do ciclo da gestão estratégica e tática da universidade. Portanto, foi escolhida a Diretoria de Planejamento e Controladoria como principal área de suporte para alcance dos objetivos desta pesquisa, devido à relação direta com as atividades correlacionadas a este estudo.

3.3 VARIÁVEIS

As variáveis desta pesquisa foram definidas a partir do cruzamento entre a convergência teórica dos preceitos do BSC e as diretrizes do PDI, e as evidências empíricas extraídas da análise de conteúdo aplicada às respostas qualitativas do questionário semiestruturado utilizado na coleta de dados deste estudo de caso.

Foram estruturados 7 (sete) grandes temas analíticos, desdobrados em categorias/variáveis, que balizaram todo o trabalho:

- Engajamento Institucional: Avalia a contribuição e a participação da comunidade acadêmica no planejamento estratégico.
- Alinhamento Estratégico: Analisa o apoio à tomada de decisão, a coerência do PDI e a integração institucional.
- Sistema de Gestão Estratégica: Observa o nível de dinamicidade e acompanhamento contínuo do plano.
- Direcionamento Estratégico: Foca na correta tradução da Missão e na coerência da Visão organizacional.
- Perspectivas Multidimensionais e Balanceadas: Verifica a contemplação de dimensões além das financeiras (cliente/sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento) com foco em valor público.
- Gestão Orientada a Resultados: Investiga deficiências de monitoramento, avaliação dos indicadores, os efeitos nos resultados e o nível de efetividade por área.
- Aprendizado Contínuo: Levanta os impactos positivos e negativos durante o ciclo do PDI.

3.4 COLETA DAS INFORMAÇÕES

Yin (2010) apresenta 3 princípios fundamentais que servem para o enriquecimento da coleta de dados em um estudo de caso. O primeiro é a utilização de várias fontes de evidências.

Deve-se levantar uma ampla variedade de fontes a fim de buscar a convergência de informações oriundas de fontes e evidências diferentes. O segundo é criar um banco de dados para o estudo de caso a partir das respostas coletadas. E por fim, manter o encadeamento das evidências para que se possa resgatar qualquer arguição proveniente de questões iniciais da pesquisa. Carvalho Filho (2018, p. 80) afirma que a utilização de mais de uma técnica de coleta dos dados enriquece a pesquisa no estudo de caso, pois desta forma é possível cruzar as informações oriundas de mais de uma origem para confirmar ou não um fato.

Já de acordo com Beuren *et al.* (2013), a seleção dos instrumentos de pesquisa está ligada aos objetivos que se pretende atingir. Estas ferramentas são vistas como diretrizes ou procedimentos que o pesquisador deve empregar para orientar de maneira lógica e sistemática, o processo de coleta, análise e interpretação dos dados.

De acordo com seu grau de estrutura, as entrevistas são classificadas como estruturada, não estruturada ou semiestruturadas (Fontana; Frey, 1998). Manzini (2004), salienta que a entrevista semiestruturada é um modelo mais flexível, pois possui um roteiro prévio, mesmo abrindo espaço para perguntas além do que inicialmente foi planejado. Qu e Dumay (2011) salientam que a entrevista semiestruturada utiliza um questionário guiado por temas sistematicamente identificados, intercalados com perguntas adicionais para obter respostas mais elaboradas e a entrevista semiestruturada deve ser flexível, acessível e capaz de revelar aspectos relevantes, muitas vezes ocultos no comportamento humano e organizacional.

Em seus estudos Pereira *et al.* (2018) afirmam que a entrevista é uma técnica de coleta de informações que utiliza perguntas para obter dados específicos, possibilitando diagnósticos, análises e orientações. Eles destacam alguns aspectos positivos referentes a capacidade de coleta de dados por meio da entrevista como por exemplo: entendimento dos comportamentos, classificação das informações, e observação das expressões gestuais. No entanto, os desafios incluem a compreensão do entrevistado, inveracidade das respostas, dificuldades em responder e a influência.

Considerando o acima exposto e as características descritivas da presente pesquisa, foi escolhido o questionário semiestruturado como instrumentos de coleta de dados para obter as informações sobre o tema em estudo, na instituição adotada.

Os entrevistados foram 18 (dezoito) profissionais plenamente vinculados à IFES durante o período de 2019 a 2024, os quais contribuíram com o PDI, em diferentes etapas: elaboração, ou revisão, e ou monitoramento e ou execução. Estes participantes exercem ou exerceram as seguintes funções na universidade: Reitor, Pró-reitor, Diretor, Coordenador, Chefe de Gabinete, Chefe de Gabinete Adjunto, Assessor do Gabinete, Equipe Técnica, e Equipe Responsável pelo

PDI. Os convites para participação foram enviados por email, cujos endereços foram coletados a partir da consulta ao currículo ao lattes de cada profissional. As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro à novembro de 2025.

Referente ao instrumento utilizado para coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (Apêndice A), conduzidas de forma presencial ou à distância, conforme a conveniência dos respondentes. As entrevistas seguiram um roteiro previamente elaborado com base no estudo de Alves (2021), contendo perguntas abertas, voltadas a explorar a relação dos preceitos do BSC com o PDI 2019-2024 da IFES, deste estudo de caso.

O Quadro 2 apresenta as informações detalhadas sobre as entrevistas realizadas, área de contribuição de cada um dos entrevistados, identificação da data e horário das entrevistas, o meio de realização das entrevistas e a duração de cada uma delas.

Quadro 02 – Informações sobre as entrevistas

Respondente	Codificação	Área de contribuição	Data / Hora	Meios	Duração
Participante A	P1	Revisão / Monitoramento	11/09/2025 às 13:57h	Meet	48 minutos
Participante B	P2	Revisão	18/09/2025 às 10:22h	Meet	39 minutos
Participante C	P3	Elaboração	19/09/2025 às 08:00h	Presencial	42 minutos
Participante D	P4	Elaboração	22/09/2025 às 09:30h	Presencial	49 minutos
Participante E	P5	Revisão	22/09/2025 às 14:00h	Meet	1 h e 17 minutos
Participante F	P6	Elaboração	25/09/2025 às 09:00h	Meet	1 hora
Participante G	P7	Elaboração	26/09/2025 às 09:00h	Meet	33 minutos
Participante H	P8	Elaboração	26/09/2025 às 11:00h	Meet	40 minutos
Participante I	P9	Monitoramento	02/10/2025 às 09:00h	Presencial	27 minutos
Participante J	P10	Elaboração	02/10/2025 às 15:00h	Meet	41 minutos
Participante K	P11	Revisão	06/10/2025 às 09:00h	Presencial	37 minutos
Participante L	P12	Monitoramento	09/10/2025 às 10:00h	Meet	1 hora
Participante M	P13	Monitoramento	09/10/2025 às 14:00h	Meet	48 minutos
Participante N	P14	Monitoramento	10/10/2025 às 15:00h	Meet	46 minutos
Participante O	P15	Elaboração	16/10/2025 às 14:00h	Meet	1 h e 6 minutos
Participante P	P16	Revisão	28/10/2025 às 17:08h	Meet	41 minutos
Participante Q	P17	Revisão	31/10/2025 às 13:30h	Meet	35 minutos
Participante R	P18	Execução	03/11/2025 às 17:10h	Meet	20 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Todas as entrevistas foram gravadas, mediante consentimento dos participantes e posteriormente transcritas, para subsidiar a análise de conteúdo. Além do texto transcrito, foram

observados também os comportamentos e reações dos respondentes durante a entrevista para melhor abstração e entendimento do sentido das evidências coletadas. Os dados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando a privacidade e confidencialidade dos participantes.

Os dados referentes ao perfil dos respondentes indicam que a maioria deles é do gênero masculino (55,56%), enquanto 44,44% são do gênero feminino. No que se refere à faixa etária, observa-se predominância de participantes entre 41 e 50 anos 33,33%, seguida das faixas de 31 a 40 anos e de 51 a 60 anos, ambas correspondendo a 22,22%. Os respondentes com mais de 60 anos representam 16,67% do total, enquanto aqueles com até 30 anos correspondem a 5,56%.

Quanto à formação acadêmica, verificou-se que 50% dos participantes possuem doutorado, 38,89% possuem mestrado e 11,11% possuem especialização, o que evidencia que todos os respondentes possuem algum nível de pós-graduação conforme descrito na Tabela 1 – Perfil dos respondentes.

Tabela 01 – Perfil dos respondentes

Variável	Categoria	Frequência	Percentual (%)
Gênero	Feminino	8	44,44%
	Masculino	10	55,56%
Faixa etária	Até 30	1	5,56%
	31 a 40	4	22,22%
	41 a 50	6	33,33%
	51 a 60	4	22,22%
	mais de 60	3	16,67%
Formação Acadêmica	Graduação	0	0,00%
	Especialização	2	11,11%
	Mestrado	7	38,89%
	Doutorado	9	50,00%
Total		18	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Esse resultado revela um perfil profissional maduro e altamente qualificado, o que potencializa a profundidade e a qualidade das análises obtidas nas respostas.

Após a realização das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo como técnica auxiliar para extração e tratamento das respostas qualitativas. Segundo Martins e Theóphilo (2016), essa técnica permite o estudo e a análise da comunicação de forma objetiva e sistemática, possibilitando a elaboração de inferências confiáveis a partir de dados e informações inseridos em um contexto específico.

Chizzotti (2006, p. 98) afirma que "o objetivo da análise de conteúdo é compreender

criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas". Para Severino (2007), a análise de conteúdo é uma metodologia que investiga criticamente os discursos em diversas linguagens como por exemplo: escrita, oral, visual e gestual, a fim de compreender o significado explícito ou oculto das mensagens.

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo desenvolveu-se nos Estados Unidos desde o início do Século XX e, é uma metodologia que abrange um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que usam procedimentos sistemáticos e busca descrever o conteúdo das mensagens. O surgimento da análise de conteúdo ocorreu em um contexto Behaviorista das Ciências Humanas e em um ambiente impulsionado pelos interesses políticos e estratégicos dos países estrangeiros. Este método de análise visa realizar a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens.

Sobre o desenvolvimento da análise de conteúdo, Minayo, Deslandes e Gomes (2016) destacam os seguintes procedimentos metodológicos: categorização, inferência, descrição e interpretação. Estes procedimentos podem não ocorrer sequencialmente, porém no geral, as principais etapas contemplam a decomposição do conteúdo analisado em unidades de acordo com o sentido e contexto, a separação das unidades em categorias, o detalhamento dos achados como resultado da categorização, as inferências dos resultados e a interpretação dos resultados alcançados de acordo com a teórica adotada.

Mozzato e Grzybovski (2011) salientam que muitos autores abordam a análise de conteúdo de acordo com seus conceitos e terminologias, porém esta pesquisa adotou o modelo e as etapas da técnica de Bardin (2016), porque ela é a autora mais citada no Brasil em pesquisas que utilizam a análise de conteúdo para a análise de dados.

A análise de conteúdo proposta por Bardin (2016) se constitui nas seguintes fases técnicas: pré-análise, exploração do material e, tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Segundo Bardin (2016) na Pré-análise devem ocorrer os seguintes eventos: o primeiro contato com o material levantado, a leitura flutuante, a seleção da documentação para análise, a elaboração das hipóteses e/ou objetivos, e a criação de indicadores que auxiliem na interpretação final. A partir destas atividades busca-se a elaboração de um plano de análise. Já na visão de Sousa e Santos (2020), a Pré-análise é a primeira etapa da organização, ou seja, momento no qual o pesquisador prepara o material para que seja útil à pesquisa.

A segunda etapa é a exploração do material. Nesta fase ocorrem a definição dos sistemas de codificação e a identificação das unidades de registro e de contexto nos documentos. Para realizar o tratamento do material é necessário codificá-lo. Para Bardin (2016) a exploração do material é fundamental para a pesquisa, pois promove a adequada fundamentação teórica da

descrição analítica do material coletado, o que possibilita interpretações e inferências mais ricas.

Holsti (1969) descreveu a codificação como sendo a transformação de dados em unidades capazes de descrever características do conteúdo. Bauer e Gaskell (2002) acreditam que a codificação e classificação dos materiais coletados são tarefas de construção não instantânea. Trata-se de um procedimento sistemático de comparação em que um conjunto de códigos é utilizado para analisar o enquadramento dos materiais coletados, e para obter respostas através da correlação com um conjunto predefinido de categorias, ou seja, seleção teórica que incorpora o objetivo da pesquisa.

Ao se referir a decomposição em estruturas semânticas menores, Franco (2005) afirma que o primeiro desafio a ser superado é a identificação da unidade de análise. O referido autor classifica as unidades de análise em unidade de registro e unidade de contexto. As unidades de registro podem ser definidas como a menor parte do conteúdo capaz de relacionar a ocorrência registrada à sua categoria. Já as unidades de contexto referem-se a cenários que retratam as características da fonte da informação possibilitando a compreensão do emissor e da mensagem transmitida.

Portanto, conforme Sousa e Santos (2020), as categorias são classificadas por meio de uma analogia significativa entre os elementos constitutivos da pesquisa, de modo que a categorização promove agrupamento ou reagrupamento das unidades de registro do texto.

A terceira etapa se refere ao tratamento dos resultados, inferências e interpretação. Em seus estudos, Fossá (2013) afirma que nesta fase os resultados obtidos e são realizadas inferências sobre os significados dos temas de cada categoria, considerando as relações de complementaridade, contradição e variação de intensidade entre os dados confrontados. A interpretação, então, envolve não apenas a análise dos conteúdos das entrevistas e documentos, como também a análise comparativa entre as categorias de cada unidade, destacando as semelhanças e diferenças. Ao escrever sobre o tratamento dos resultados, Bardin (2016, p. 38) afirma que “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

Os dados desta pesquisa descritiva foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), adotando-se o tipo de análise temática. Esta escolha justifica-se pela capacidade do método em examinar, organizar e interpretar dados qualitativos, possibilitando a identificação de padrões, significados e categorias emergentes nos discursos dos participantes. Além disso, o método categorial no formato temático, permite uma

compreensão abrangente das percepções e experiências dos respondentes, facilitando a relação entre os preceitos do *Balanced Scorecard* (BSC) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019–2024.

Segundo Bardin (2016) categorização é o processo de agrupamento de elementos semelhantes em uma mesma classe. A referida pesquisadora afirma em seus estudos que:

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rúbricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso de análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos.[...] (Bardin, 2016, p. 147).

A partir da análise das entrevistas, foram geradas categorias que sintetizam as principais percepções em relação ao PDI 2019-2024 e os preceitos fundamentais do BSC. Neste sentido, considerando o melhor agrupamento das unidades de registros que emergiram do corpus de análise, foram selecionados os seguintes temas e categorias para esta pesquisa:

Quadro 03 – Relação do PDI 2019-2024 com os Preceitos do BCS

(continua)

TEMAS	CATEGORIAS	RELAÇÃO DO PDI COM OS PRECEITOS DO BSC
Engajamento Institucional	Contribuição	Envolvimento das partes interessadas e da comunidade no processo estratégico (Promover participação institucional ampla no processo de planejamento)
	Participação da comunidade acadêmica na elaboração do PDI	Traduzir a estratégia em objetivos e metas coletivas (Comunicar e integrar a estratégia).
Alinhamento Estratégico	Apoio à tomada de decisão	Gestão pautada na tomada de decisões alinhadas com o planejamento estratégico.
	Coerência estratégica do PDI	Garante a integração e conexão do planejamento com os objetivos estratégicos da organização.
	Integração Institucional	Integrar o PDI à estratégia.
Sistema de Gestão Estratégica	Vivo e dinâmico	O planejamento deve ser continuamente monitorado, revisado e adaptado.
	Nível (Elevado, moderado, pouco e nenhum)	Agrupamento das percepções da intensidade com que o monitoramento e revisado, revisado e adaptado.
Direcionamento Estratégico	Tradução da Missão	Tradução da missão em objetivos estratégicos.
	Coerência da Visão	Construção de uma visão institucional coerente e integrada aos objetivos estratégicos.
Perspectivas multidimensionais e Balanceadas	Balanceamento da Multidimensionalidade	Considerar e Incorporar múltiplas dimensões além do financeiro (financeira, processos, aprendizado, clientes/sociedade).
	Perspectivas Estratégicas Contempladas pelo PDI	Foco no valor público.

(conclusão)

TEMAS	CATEGORIAS	RELAÇÃO DO PDI COM OS PRECEITOS DO BSC
Gestão Orientada a Resultados	Deficiências do Monitoramento	Ausência de identificação de falhas até lacunas macro institucionais, fragilidades no monitoramento, desafios de gerenciamento interno e questões relacionadas às dimensões acadêmicas e de infraestrutura.
	Avaliação dos Indicadores	Óbices ao processo de definição e construção dos indicadores e Necessidade de Inclusão nos Indicadores
	Efeitos no Resultado	Análise do quanto os resultados alcançaram as expectativas.
	Realização de Monitoramento e Nível de Efetividade por Área	Controle do planejamento e gestão estratégica.
Aprendizado Contínuo	Impactos Positivos do PDI 2019-2024	Aprendizado constante e ajustes baseados no desempenho e feedback.
	Impactos Negativos do PDI 2019-2024	Promover melhoria contínua.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

A análise de conteúdo desta pesquisa foi realizada com o apoio do software Atlas TI, versão 25.0.1.32924, cujos registros indicam 18 documentos, geração de 128 códigos, 404 citações, 12 redes e 5 grupos de documentos. A partir da análise do corpus definido, emergiram sete temas e dezessete categorias de análise, conforme apresentados no Quadro 3.

3.5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Após a coleta dos dados, realizada por meio de questionário semiestruturado aplicado a 18 respondentes, e da análise de conteúdo, procedeu-se à análise das informações com base na estatística descritiva. Esta etapa teve como finalidade organizar, sintetizar e tornar inteligíveis os dados obtidos, permitindo uma leitura sistemática das evidências empíricas à luz dos objetivos da pesquisa. A estatística descritiva foi adotada por sua capacidade de resumir e apresentar os dados de forma clara e estruturada, por meio de frequências, distribuições e medidas de tendência, possibilitando a identificação de padrões relevantes.

De acordo com Lind, Marchal e Wathen (2016), esse tipo de análise é especialmente adequado quando se busca compreender o comportamento de variáveis em estudos aplicados, oferecendo suporte consistente à tomada de decisões e à interpretação de fenômenos organizacionais. Além disso, a utilização da estatística descritiva possibilitou a organização dos dados em tabelas e categorias analíticas, facilitando a visualização dos resultados e a identificação de tendências.

Conforme argumentam Bussab e Morettin (2017), a descrição sistemática dos dados constitui um passo essencial para qualquer análise científica, uma vez que permite revelar padrões que não seriam imediatamente perceptíveis em dados brutos. De forma articulada com

os objetivos da pesquisa, a análise descritiva foi empregada não apenas como ferramenta de síntese, mas também como suporte interpretativo. Isso possibilitou correlacionar, de maneira fundamentada, as percepções da comunidade acadêmica com os elementos estruturais do planejamento institucional, especialmente no que se refere ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

A análise descritiva permitiu evidenciar, de forma sistemática, as conexões, os avanços e as limitações identificadas no contexto institucional analisado, garantindo coerência entre os dados empíricos e o referencial teórico adotado. Destaca-se que essa etapa foi fundamental para viabilizar o cruzamento entre os elementos do PDI e as especificidades do *Balanced Scorecard* (BSC), constituindo o núcleo analítico da pesquisa. A análise descritiva, nesse contexto, funcionou como um elo entre os dados empíricos e a interpretação teórica, permitindo identificar padrões de convergência estratégica e aspectos críticos relacionados à gestão de desempenho.

Por fim, os resultados decorrentes dessa análise foram consolidados e serão apresentados em seção específica, estruturada de modo a evidenciar a convergência estratégica entre o PDI e o BSC. Essa organização reforça o objetivo central da pesquisa, ao demonstrar como o tratamento e a análise dos dados contribuíram para a compreensão do fenômeno investigado e para a geração de conhecimento aplicado à gestão estratégica no contexto das instituições públicas de ensino superior.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 ESTRUTURA E CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA IFES: DO PEI AO PDI COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Durante muitos anos a instituição federal de ensino superior deste estudo vem se destacando pela produção de resultados fundamentais e pela contribuição à sociedade. Porém, é indispensável planejar o futuro e traçar novos horizontes. O principal desafio a ser superado pode ser compreendido, a partir da capacidade de atuar prospectivamente, antecipando-se aos problemas futuros.

A elaboração da gestão estratégica da instituição de ensino superior pesquisada, desenvolveu-se a partir de 3 níveis: estratégico, tático e operacional. O primeiro nível, estratégico, visa estabelecer o propósito, a missão e os valores da instituição, definindo a identidade organizacional para um ciclo de longo prazo. O nível estratégico é documentado através do Planejamento Estratégico Institucional - PEI, que neste caso considerou um ciclo de

15 anos a partir de 2013 até 2027, ano comemorativo no qual a instituição completará 200 anos de existência. O segundo nível, conhecido como tático, busca promover a associação de metas e indicadores de gestão aos objetivos a serem alcançados pelas áreas no médio prazo. O referido planejamento tático é representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI o qual está alinhado com os objetivos estratégicos e garante a continuidade das operações, projetos e objetivos institucionais no decorrer de um período de 5 anos. Por último, durante o planejamento operacional, é produzido o Plano de Ação Institucional – PAI. No PAI as unidades acadêmicas e administrativas aliam suas propostas anuais aos fundamentos institucionais definidos nos níveis mais altos (PEI 2013-2027).

O Quadro 4 apresenta a relação temporal inicialmente idealizada entre os níveis da gestão estratégica citados referentes a este estudo de caso.

Quadro 04 – Relacionamento temporal entre os níveis de planejamento

PLANEJAMENTO		
ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
PEI 2013 - 2027	PDI 2014 - 2018	PAI 2014, PAI 2015, PAI 2016, PAI 2017, PAI 2018
	PDI 2019 - 2023	PAI 2019, PAI 2020, PAI 2021, PAI 2022, PAI 2023
	PDI 2025 - 2028	PAI 2024, PAI 2025, PAI 2026, PAI 2027, PAI 2028

Fonte: Adaptado pelo autor, PDI (2019, p. 16)

Segundo Zimmerman (2015), o planejamento estratégico é um processo de gestão que visa definir metas e objetivos, analisar o ambiente interno e externo, formular estratégias e implementar ações para alcançar os resultados desejados. Trata-se de um instrumento amplamente utilizado por empresas, instituições governamentais e organizações sem fins lucrativos, por permitir o direcionamento das decisões e recursos em função da estratégia organizacional. De acordo com o autor, este processo envolve etapas interdependentes, que incluem a análise ambiental (identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a definição da visão, missão e valores, o estabelecimento de objetivos e metas, a formulação e execução das estratégias, e, por fim, a avaliação e controle dos resultados. Essas etapas garantem que a organização acompanhe seu desempenho, corrija desvios e mantenha o alinhamento com seus propósitos estratégicos de longo prazo.

4.1.1 O Plano Estratégico Institucional (PEI 2013 a 2027)

O desenvolvimento do PEI da instituição estudada foi marcado por 5 fases:

I. Preparação,

- II. Análise e Avaliação Institucional (Diagnóstico),
- III. Definição da visão, missão e valores, construção do Mapa Estratégico e definição dos objetivos e ações estratégicas.
- IV. Síntese do Plano Estratégico Institucional (PEI) para apresentação à comunidade universitária.

A fase de preparação abrangeu o início das discussões sobre qual processo que seria adotado. Esta etapa foi marcada pela constituição do Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico – GAPE, constituído por doze docentes representantes de cada um dos centros acadêmicos, através da Portaria nº 02 de 28/05/2013 e a definição de nove grupos temáticos conforme Quadro 5 abaixo:

Quadro 05 – Grupos Temáticos do PEI

GRUPOS TEMÁTICOS	
ORDEM	DESCRIÇÃO
G1	Formação Acadêmica de Graduação e Pós-Graduação
G2	Pesquisa, Inovação e Extensão
G3	Desenvolvimento Estudantil
G4	Gestão
G5	Internacionalização
G6	Gestão de Pessoas
G7	Informação, Comunicação e TI
G8	Infraestrutura e Segurança
G9	Cultura

Fonte: Adaptado pelo autor (PEI, 2013-2027).

Além do GAPE e das 9 comissões temáticas, também participaram da equipe de execução do PEI-2013/2027 uma comissão gestora constituída de quatro pessoas sob a coordenação da PROPLAN e da Secretaria de Gestão Estratégica - SEGE, uma comissão de avaliação e uma comissão consultiva constituída de 17 docentes.

A segunda fase relativa ao diagnóstico, análise e avaliação institucional promoveu o aprofundamento do debate sobre a visão de futuro para 2027 da instituição pesquisada, a fim de construir um texto base que servisse de referência o qual foi concluído após uma longa oficina de 10 horas de trabalho que contou com a participação de 41 pessoas da comunidade acadêmica, incluindo gestores, docentes e técnicos. Também foi despendido esforços para desenvolvimento de um sistema de comunicação através da divulgação e participação do projeto por meio das redes sociais como *facebook* e o site do planejamento. A comunicação é relevante para o processo, pois tem como principal objetivo o envolvimento da comunidade universitária nos debates de ideias sobre o futuro institucional. O investimento na participação

da comunidade acadêmica no processo de construção de documentos estratégicos foi estimulado através de discussões temáticos, aberta e transparente.

A análise SWOT foi desenvolvida a partir do texto de referência, elaborado sobre a visão de futuro da instituição. Esta análise identificou um conjunto de fatores críticos internos relativos a “forças e fraquezas” e externos voltados a “oportunidades e ameaças”, os quais foram previamente definidos na avaliação institucional a fim de servir para construção de cenários. Juntamente a comunidade universitária foi elaborada a matriz de correlação de fatores internos e externos (SWOT). No Quadro 6 constam os tópicos identificados como fatores críticos durante a análise da posição estratégica da organização.

Quadro 06 – Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças usados para construir a Matriz SWOT

(continua)

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade e tradição institucional • Abrangência e quantidade da oferta de cursos e vagas • Capacidade de captação de recursos financeiros • Quadro qualificado de docentes, discentes e técnicos administrativos • Competência adequada do corpo funcional e capacidade instalada para interagir com riqueza cultural • Qualidade e quantidade da produção acadêmica • Política de apoio às atividades de ensino pesquisa e extensão 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação institucional • Ausência de política de sustentabilidade econômica, social, ambiental e institucional • Acessibilidade • Falta de cultura de avaliação, aplicação de mecanismos de consequência e reconhecimento por mérito • Baixa a capacidade de execução • Visão acadêmica fragmentada e design organizacional • Qualidade e manutenção dos espaços físicos • Redução na qualidade dos cursos (graduação e pós) • Política de internacionalização insuficiente • Ensino a distância - EAD
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda crescente por ensino e qualificação profissional • Desenvolvimento econômico e social no Brasil, NE e PE • Crescente protagonismo internacional do Brasil • Ampliação dos recursos para educação, ciência, tecnologia e inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalização e mercantilização com forte concorrência universitária • Deficiência do sistema educacional em todos os níveis • Desigualdade no fomento a pesquisa entre regiões brasileiras • Falta de autonomia (gestão de pessoal, administrativo, financeiro e acesso ao ensino superior)

(conclusão)

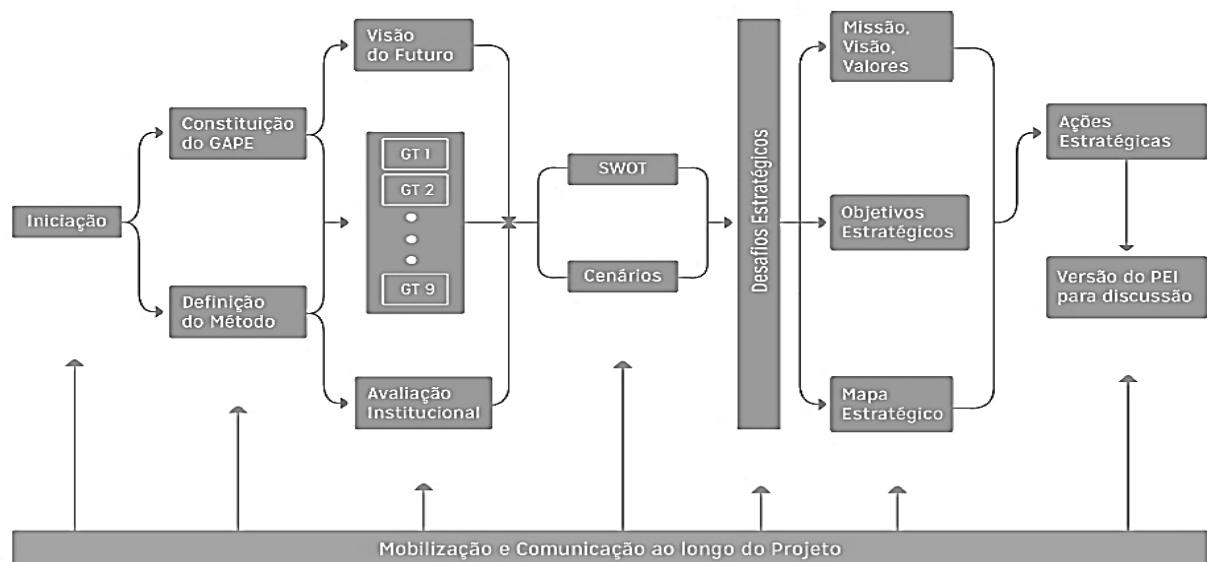
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Valorização da sociedade do conhecimento e economia criativa • Valorização da dimensão cultural diferencial do estado • Posicionamento geopolítico e cultural: fácil diálogo África, AL e outros • Novas tecnologias de ensino • Aumento das demandas da sociedade por pesquisa, inovação e conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura urbana (mobilidade, segurança, habitabilidade, energia, etc) • Afastamento dos centros de decisão que demandam conhecimento tecnologia e pessoal qualificado

Fonte: PEI (2013-2027, p. 23)

A matriz SWOT foi o alicerce para a fundamentação dos desafios estratégicos. Em seguida foram desenvolvidos os trabalhos para o desenvolvimento da visão, missão e valores, construção do Mapa Estratégico e definição dos objetivos e ações estratégicas.

Observa-se na Figura 4 o fluxograma das fases do processo de elaboração do PEI-2013/2027 da IFES deste estudo.

Figura 04 – Fluxograma das atividades do processo de elaboração do PEI



Fonte: PDI (2019, p. 17)

Para a elaboração do plano estratégico foram utilizadas as seguintes referências documentais: Plano Estratégico Institucional 2003-2013; Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação - PDTI; PNE 2011/2020 - Plano Nacional de Educação - Projeto de

Lei nº 8.035/2010 (na Câmara) e Projeto de Lei da Câmara nº 103/2012 (no Senado), aprovado no Senado dia 17/12/2013; Auto Avaliação Institucional anual elaborada sob a coordenação da CPA; Conferência Mundial da Educação Superior realizada pela UNESCO em julho de 2009, em Paris; Kentucky 2009-2014 *Strategic Plan Preamble*; Cornell University at its *Sesquicentennial - A Strategic Plan 2010–2015*; Universidade de Coimbra - Plano Estratégico 2011-2015; 65ª Reunião Anual da SBPC - Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - na UFPE; XXVI ForGrad - Fórum Brasileiro de Pró-Reitores de Graduação - realizado no Recife; UNB - Bases do Planejamento Estratégico 2011 a 2015; USP 2031 - Planejando o Futuro; Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 da UFPA.

Para a análise SWOT foram considerados os seguintes documentos: Relatórios de gestão para o Tribunal de Contas da União (TCU); o relatório de avaliação dos indicadores do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), relatórios anuais de avaliação da Comissão Própria de Avaliação (CPA).

4.1.2 A Missão, Visão e Objetivos Estratégicos do PEI

Segundo o Plano Estratégico Institucional (PEI) 2013-2027 da IFES analisada neste estudo, após a realização da análise dos ambientes interno e externo, a referida universidade definiu sua Missão e Visão, conforme apresentado abaixo:

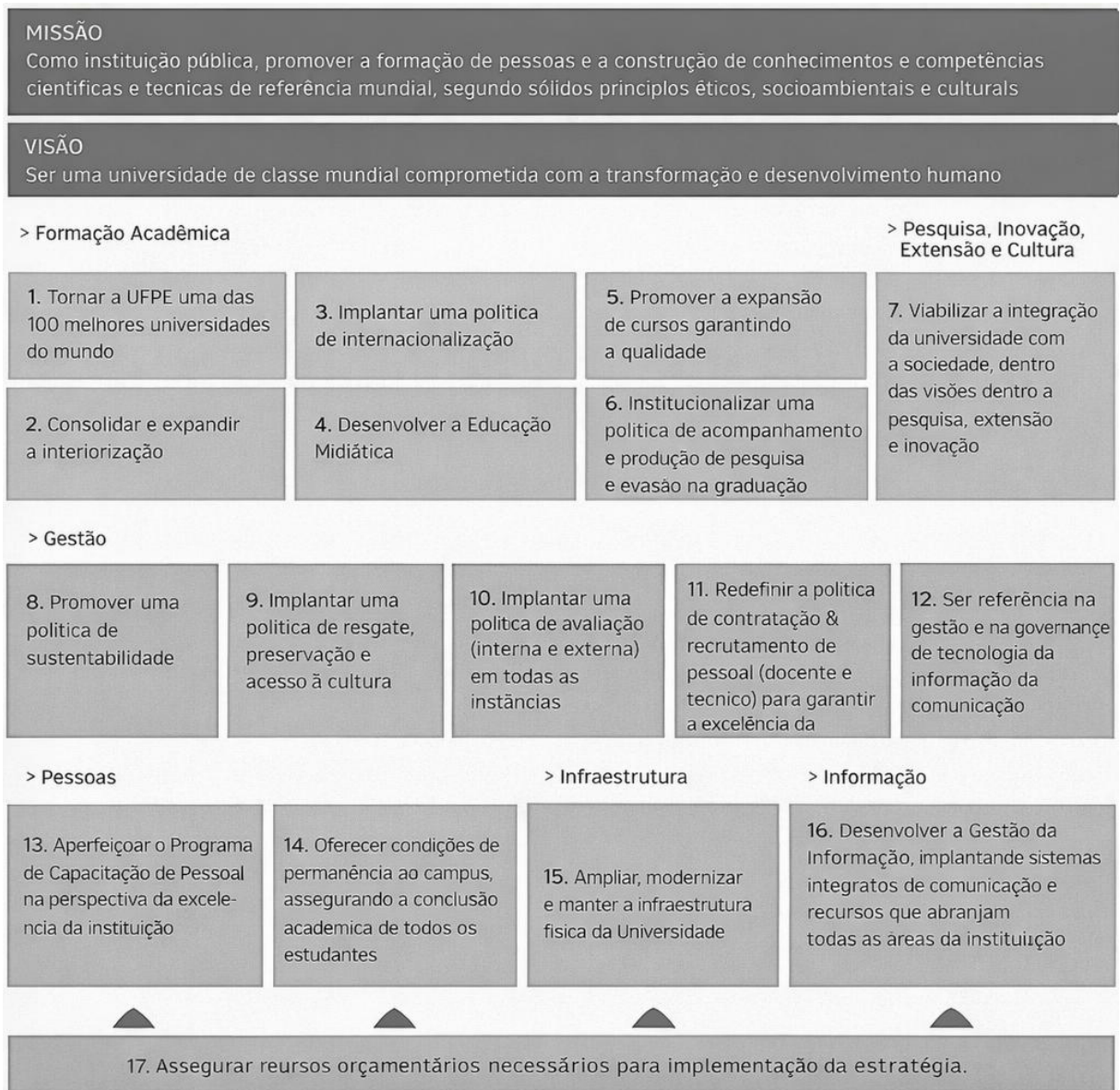
- Missão: “Como instituição pública, promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundial, segundo sólidos princípios éticos, socioambientais e culturais.” PEI (2013, p. 25).
- Visão: “Ser uma universidade de classe mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento da humanidade.” PEI (2013, p. 25).

Também foram estabelecidos os seguintes valores: Cidadania, Cooperação, Criatividade, Sustentabilidade, Dignidade, Diversidade, Equidade, Ética e Integridade.

Na sequência, foram desenvolvidos os objetivos estratégicos com base em 03 (três) dimensões: Resultados, Processos e Alicerces. A dimensão Resultados contempla as áreas de “Formação Acadêmica” e “Pesquisa, Inovação, Extensão e Cultura”. Por sua vez a dimensão Processos está relacionada a “Gestão”. Por fim, a dimensão Alicerces abrange os segmentos de Pessoas, Infraestrutura e Informação conforme pode ser observado no mapa estratégico

desenvolvido abaixo:

Figura 05 – Mapa Estratégico do PEI



Fonte: PEI (2013-2027, p. 27)

Foram definidos no âmbito do PEI, 17 objetivos estratégicos e 69 ações estratégicas, os quais foram distribuídos conforme as perspectivas a seguir: a perspectiva Resultados com 07 objetivos e 29 ações. A perspectiva Processos com 05 objetivos e 20 ações. E a perspectiva Alicerces com 05 objetivos e 20 ações.

A Perspectiva de Resultados contempla dimensões como internacionalização, interiorização, inovação pedagógica, qualidade acadêmica, permanência discente e integração com a sociedade, que evidenciam a coerência entre diretrizes estratégicas e ações concretas, demonstrando um esforço institucional sistemático para elevar a competitividade internacional

da universidade, expandir sua atuação regional e assegurar qualidade, inclusão e impacto social no cumprimento de sua missão institucional, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 07 – Objetivos e ações estratégicas da perspectiva de resultados

PERSPECTIVA: RESULTADOS	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
1. Tornar a IFES uma das 100 melhores universidades do mundo	Expandir a oferta de cursos de línguas estrangeiras para professores, estudantes e técnicos administrativos.
	Ampliar a oferta de curso de língua portuguesa para estudantes estrangeiros.
	Ofertar sistematicamente disciplinas em inglês
	Conceber indicadores que permitam a participação da Universidade em mais rankings internacionais
	Aumentar a visibilidade da IFES
	Propor um modelo para gerenciar o desempenho de pesquisa na IFES
2. Consolidar e expandir a interiorização	Construir mais campi no interior do estado mediante estudos de viabilidade
	Prover de infraestrutura física, os campi de Caruaru e Vitória de Santo Antão, adequada à demanda crescente da região.
	Ampliar a oferta de cursos de graduação e pós-graduação nos campi do interior.
3. Implantar uma política de internacionalização	Capacitar professores para lidar no contexto internacional.
	Conceber e implantar um modelo para internacionalização, em todos os níveis.
	Atualizar as grades curriculares visando a internacionalização de currículos.
	Flexibilizar a aceitação dos créditos realizados no exterior.
	Instalar a cultura de internacionalização, inserida nas estruturas de decisão e gestão das Universidades
Integrar as várias unidades para implantação das estratégias de internacionalização.	
4. Desenvolver a Educação Midiática	Definir e Implantar uma política de uso/oferta de educação midiática
	Aplicar novos métodos e metodologias de ensino/aprendizagem.
	Compor equipe de estudos em Educação Midiática
	Reconhecer os créditos das disciplinas ofertadas à distância por outras Instituições (nacionais e internacionais).
	Ofertar disciplinas EAD a outros cursos/instituições do Brasil e do exterior
	Institucionalizar a Rede de Cooperação em EAD.
5. Promover a expansão de cursos garantindo a qualidade	Reestruturar o ensino médico
	Implantar modelo para novo processo de aprendizagem,
6. Institucionalizar uma política de acompanhamento e redução de retenção e evasão na graduação	Implantar um sistema de acompanhamento de resultados acadêmicos por aluno
7. Viabilizar a integração da universidade com a sociedade. Dentro de um programa de pesquisa, extensão e inovação	Conceber um modelo de escritório de projetos.
	Fortalecer e capacitar o comitê de processos ao trabalho por projetos
	Fortalecer a Diretoria de Inovação e Empreendedorismo (DINE).
	Implementar e ampliar parcerias estratégicas.
	Capacitar equipe para gerenciamento de projetos.

Fonte: PEI (2013-2027)

Por sua vez, a Perspectiva de Processos abrange a relação entre objetivos estratégicos e ações estratégicas voltadas ao fortalecimento da gestão institucional. Esta perspectiva compreende dimensões essenciais, como sustentabilidade, cultura, avaliação institucional, gestão de pessoas e governança de tecnologia da informação e comunicação (TIC). Apresenta ações que viabilizam sua implementação, tais como articulação de projetos culturais e institucionalização de processos de avaliação interna e externa, demonstrando como devem ser estruturados para assegurar eficiência, qualidade, inovação e responsabilidade socioambiental, contribuindo para o alcance da missão institucional, como pode ser observado no Quadro 8.

Quadro 08 – Objetivos e ações estratégicas da perspectiva de processos

PERSPECTIVA: PROCESSOS	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
8. Promover uma política de Sustentabilidade	Reconfigurar a rede elétrica dos Campi e implantar programa de conservação de energia
	Expandir, revitalizar e proteger os espaços de convivência considerando a política de acessibilidade
	Proceder a coleta seletiva e fortalecer as Iniciativas do Grupo de Resíduos Sólidos da IFES
	Incorporar sempre que possível requisitos socioambientais na Cláusula de Bens e Serviços
	Estimular os parceiros ou o comprometimento com a sustentabilidade, de forma que desenvolvam uma atitude cidadã em seu ambiente de trabalho e dia a dia
9. Implantar uma política de resgate, preservação e acesso à cultura	Instalar ou Conseguir Cultura da IFES
	Articular as diversas ações e segmentos de cultura dentro de um projeto institucional.
	Desenvolver um processo de inclusão cultural em todos os níveis da IFES
10. Implantar uma política de avaliação (interna e externa) em todas as instâncias	Instituir um programa de monitoramento e avaliação dos planos (PEI, PDI e PAI).
	Fortalecer a Comissão Própria de Avaliação (CPA)
	Implantar a avaliação docente em todos os níveis.
11. Redefinir a política de recrutamento de pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição	Elaborar modelo de gestão por competências.
	Desenvolver políticas de redução do quadro de servidores.
	Eliminar as dicotomias e as superposições de funções existentes na atual estrutura.
	Instituir políticas de meritocracia aos cargos de gestão
12. Ser referência na gestão e governança de tecnologia da informação e comunicação	Atingir e manter índice de maturidade aprimorado na governança de TI
	Atingir e manter elevada a satisfação com os serviços prestados
	Implantar programa de gestão e governança de TI
	Otimizar e implantar políticas de TIC na IFES
	Aprimorar os processos e canais de comunicação

Fonte: PEI (2013-2027)

Já a Perspectiva Alicerces foca no fortalecimento das bases organizacionais e acadêmicas. Esta dimensão contempla desde o aperfeiçoamento do programa de capacitação de docentes e técnicos, visando à excelência institucional, até a ampliação das condições de acesso,

permanência e conclusão da formação acadêmica dos estudantes, com destaque para políticas de assistência estudantil e inclusão socioeconômica. Além disso, explicita iniciativas voltadas à modernização e manutenção da infraestrutura física e ressalta a sustentabilidade financeira da estratégia institucional, por meio do fortalecimento da gestão orçamentária, da convergência às normas contábeis e da busca por novas fontes de recursos, conforme ilustrado no Quadro 9.

Quadro 09 – Objetivos e ações estratégicas da perspectiva de alicerces

PERSPECTIVA: ALICERCES	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
13. Aperfeiçoar o Programa de Capacitação de Pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição	Introduzir como requisito no estágio probatório a participação de novos professores em cursos e seminários sobre pedagogia de ensino, assim como na área de gestão para chefes de departamento
	Avaliar o desempenho com indicadores que possibilitam a qualidade da contribuição de seus servidores nos resultados institucionais,
14. Oferecer condições de acesso, permanência e conclusão exitosa da formação acadêmica de todos os estudantes	Ampliar o Programa de Moradia Universitária na IFES.
	Fortalecer a gestão das bolsas em busca de maior eficácia.
	Atender toda a demanda de alunos em vulnerabilidade socioeconômica,
	Aumentar o fomento à participação de estudantes em eventos acadêmicos, científicos e culturais.
15. Ampliar, modernizar e manter a Infraestrutura Física da Universidade	Aprimorar os programas existentes para a permanência do estudante.
	Restaurar, reformar, ampliar, atualizar e construir laboratórios, salas de aula - com estrutura para teleconferência e administrativas, em todos os campi.
	Equipar todas as salas de aula com ar-condicionado, recursos audiovisuais e mobiliário adequados
	Criar estrutura de apoio à manutenção de equipamentos.
	Reestruturar o Restaurante Universitário - RU do Recife e implantar nos campi do Interior
16. Desenvolver a Gestão da Informação e implantar sistemas integrados de Informação e Comunicação robustos e consistentes que abrangem todas as áreas da instituição	Modernizar e restaurar as bibliotecas dos campi assim como seus acervos.
	Conceber e implantar um sistema de monitoramento da gestão, que abra todos os níveis, descentralizado, eficiente e eficaz, baseado em um planejamento orientado a resultados.
	Promover a ampliação e a modernização contínua dos recursos tecnológicos.
	Implantar programa de gerenciamento de serviços.
	Padronizar e aprimorar os processos de trabalho
17. Assegurar os recursos orçamentários necessários para a implementação da estratégia	Definir critérios para aquisição, atualização e aproveitamento dos recursos de informática já disponíveis.
	Fortalecer a gestão orçamentária.
	Instalar comitê para estudo sobre a convergência das normas contábeis.
	Buscar novas fontes de recursos.

Fonte: PEI (2013-2027)

A consolidação do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2013-2027 representou um

marco no processo de planejamento da IFES analisada, servindo de base para a formulação e o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), instrumento responsável por desdobrar as diretrizes estratégicas estabelecidas.

4.1.3 O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Segundo Dal Magro e Rausch (2012), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um instrumento que reúne informações essenciais sobre as instituições de ensino superior, revelando sua identidade. Ele orienta metas e ações voltadas à melhoria da qualidade do ensino, apoia o controle dos recursos financeiros, o planejamento de novos investimentos e a incorporação de tecnologias, contribuindo para o desenvolvimento institucional.

Já Mizael *et al.* (2013) afirmam que o PDI pode ser concebido como um instrumento de gestão pública que atende objetivos de eficiência, eficácia, efetividade e transparência, abrangendo o diagnóstico sistêmico, formulação, implementação e gestão dos planos voltados para o desenvolvimento institucional no horizonte temporal estabelecido.

Por sua vez, pesquisadores como Sant'ana *et al.* (2017) acrescentam que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento elaborado para um período de cinco anos, no qual a Instituição de Ensino Superior (IES) é caracterizada quanto à sua filosofia de trabalho, missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que realiza ou pretende desenvolver. Trata-se de uma importante ferramenta de planejamento estratégico que orienta o desenvolvimento institucional, apoia os processos de avaliação pelas entidades competentes e melhora o monitoramento da implementação das ações estratégicas. O PDI também fundamenta o diagnóstico estratégico da IFES e oferece bases para o planejamento das ações futuras, levando em consideração a competitividade, o controle financeiro e o investimento em áreas prioritárias para o aprimoramento do desempenho institucional.

O Plano de Desenvolvimento Institucional nasce de um requisito formal, ou seja, sua elaboração fundamenta-se em diretrizes legais e requer a adoção de metodologias estratégicas específicas, adequadas ao contexto das IFES públicas e suas legislações próprias. No Quadro 10, é apresentada a evolução das normas que regem o PDI e norteiam sua estruturação. O quadro explicita o período de criação de cada norma, sua identificação por meio do campo “Marcos Legais”, as referências aos respectivos artigos e o enfoque principal de cada dispositivo normativo, conforme pode ser observado abaixo.

Quadro 10 – Evolução da legislação sobre PDI

(continua)

Período	Marcos legais	Referência	Enfoque principal
1996–2002	LDB nº 9.394/1996	Art. 46	Estabelece a necessidade de credenciamento periódico e avaliação das IES.
	Portaria MEC nº 1.466/2001, de 12/07/2001	Art. 4	Exigência do PDI nas solicitações de autorização de cursos fora de Sede.
	Resolução CNE/CES 10 /2002, de 11/03/2002	Art. 6 Art. 7	Desenvolvimento do PDI de forma conjunta entre a mantenedora e a mantida; Lista dos documentos que devem ser incluídos no PDI; torna o PDI como requisito aos processos de credenciamento e recredenciamento das IES; pode ser exigido no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC; e deve sofrer aditamento no caso de modificações.
2004–2006	Lei 10.861/2004, de 14/04/2004	Art. 3	Obrigatoriedade do PDI para avaliação das instituições de educação superior
	Portaria MEC nº 7, de 19/03/2004	Art. 1	Modificações no PDI através de Aditamentos
	Portaria nº 2.051, de 09/07/2004	Art. 15	Exigência do PDI nos procedimentos de avaliação do SINAES
	Decreto nº 5.224/2004, de 01/10/2004	Art. 17 §5 Art. 21 §1	Condiciona o credenciamento dos IFs mediante a apresentação do PDI e indicadores institucionais de desempenho
	Portaria MEC nº 4.361, de 29/12/2004	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 19/12/2005	Art. 12 Art. 26, II, alínea "a"	Necessidade do PDI para pedido de credenciamento de instituição para oferta de cursos e programas na modalidade a distância.
	Decreto nº 5.773/2006, de 09/05/2006	Art. 15 Art. 16	PDI como documento obrigatório no processo de credenciamento; apresenta elementos que devem constar no PDI.
2007–2010	Portaria Normativa MEC nº 2, de 10/01/2007	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 40/2007, de 12/12/2007	Art. 3 §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 tramitem como aditamento ao ato de credenciamento ou recredenciamento; pedido de credenciamento de campus fora de sede envolverá mudanças no PDI.
	Res. CNE/CES 3/2010, de 14/10/2010	Art. 3 Art. 6	O 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.

(conclusão)

Período	Marcos legais	Referência	Enfoque principal
2016 em diante	Resolução nº 1/2016, de 11/03/2016	Art. 2º §1 Art. 5 §1 e §3; Art. 6 Art. 7 §4 Art.8 §1 Art. 9 §3 Art. 10 Art. 14 §1 Art. 16 Art. 17 Art. 25 §1	Necessidade de constar no PDI a modalidade educacional definida pela IES; a expansão de cursos e polos EaD deverá estar em conformidade com os termos do PDI; as IES deverão apresentar, em seu PDI/PPI, a previsão detalhada de áreas, cursos e programas de educação a distância; o PDI deverá constar nos processos de credenciamento para EaD.
	Decreto nº 9.235/2017, de 15/12/2017	Art. 20 Art. 21.	PDI como documento obrigatório no processo de credenciamento; apresenta elementos que devem constar no PDI.

Fonte: Adaptado pelo autor (Sant'ana *et al.*, 2017).

O PDI evoluiu de um instrumento administrativo de apoio à autorização de cursos para um mecanismo estruturante de planejamento, avaliação e gestão estratégica das Instituições de Ensino Superior. Hoje, o PDI é peça-chave tanto para a eficiência da gestão universitária quanto para o processo de regulação e avaliação institucional do MEC, integrando dimensões presenciais e a distância e servindo como referência central para o desenvolvimento institucional (Sant'ana *et al.*, 2017).

A Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) analisada elaborou seu primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) entre os anos de 2006 a 2008, o qual foi aprovado pelo Conselho Universitário em 2009, com vigência de 2009 a 2013. O segundo PDI foi aprovado pelo Conselho de Administração em 2014, com validade até 2018.

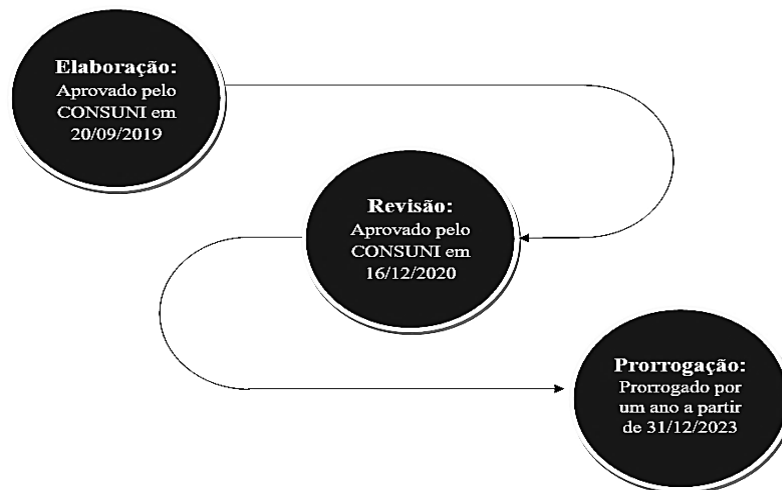
Posteriormente, o PDI 2019-2024 foi desenvolvido em conformidade com as normas vigentes apresentadas no Quadro 10, buscando também o alinhamento com o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE, 2007), o Plano Nacional de Educação (PNE, 2014–2024), além dos estatutos, regimentos, políticas, planejamentos e avaliações institucionais da própria IFES.

Como o arcabouço normativo do PDI não estabelece uma metodologia padrão para sua elaboração ou implementação, limitando-se apenas a indicar os elementos que devem constar no documento final, a IFES deste estudo, ao desenvolver seu PDI 2019-2024, adotou como referência o formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional disponibilizado pelo Ministério da Educação (MEC), acessível no link: <http://tiny.cc/FormPDI>.

O PDI 2019-2024 foi elaborado entre meses de setembro de 2018 e maio de 2019, com

vigência inicialmente prevista até 2023. Contudo, sua prorrogação por mais um ano foi aprovada, a partir de 31 de dezembro de 2023, por decisão *ad referendum* do Magnífico Reitor, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, junto ao CONSUNI, passando, assim, a vigorar como PDI 2019-2024. Essa extensão ocorreu em virtude da não conclusão do novo PDI 2024-2028 durante o ano de 2023. Em decorrência dessa prorrogação, as ações planejadas para 2023 que não foram concluídas permaneceram em desenvolvimento ao longo de 2024. Além disso, em razão do contexto provocado pela pandemia da COVID-19, foi realizada, no final de dezembro de 2020, uma revisão do PDI, aprovada pelo Conselho Universitário (CONSUNI) em 13/12/2020. O ciclo de vida do PDI 2019-2024 é apresentado na Figura 6 a seguir:

Figura 06 – Ciclo de vida do PDI 2019-2024



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O PDI 2019-2024 foi elaborado sob três premissas centrais: Representatividade e Alinhamento Institucional, Continuidade e sustentabilidade das ações e Monitoramento e aprendizado institucional, conforme pode ser observado na Figura 7.

A primeira premissa diz respeito à representatividade e ao alinhamento institucional, assegurando que o plano reflita as necessidades e expectativas da instituição, da comunidade universitária e da sociedade em geral, independentemente da gestão vigente. Segenreich (2005) destaca que o PDI deve ser fruto de uma construção coletiva, com ampla participação de dirigentes, docentes, discentes e técnicos, garantindo legitimidade e comprometimento institucional. Esta participação deve ir além do aspecto formal, promovendo envolvimento real e negociação entre os diferentes segmentos da universidade. Ela acrescenta que embora o PDI atenda às exigências do MEC, seu processo de elaboração e implementação deve preservar a autonomia e a continuidade institucional, ultrapassando mandatos específicos. Um PDI

participativo e consistente assegura a sustentabilidade do planejamento, refletindo uma visão de longo prazo compartilhada e alinhada às demandas da sociedade. Para Mizael *et al.* (2013) a elaboração do PDI deve estar orientada aos critérios do planejamento estratégico, direcionada à identificação de novas oportunidades e ao estabelecimento de perspectivas inovadoras, construídas de maneira coletiva e participativa pela comunidade acadêmica.

A segunda premissa trata da continuidade e sustentabilidade das ações, garantindo a preservação das operações, projetos e objetivos institucionais, mesmo diante de mudanças de gestão. De acordo com Kaplan e Norton, (1997) o aprendizado estratégico tornar a gestão estratégica um processo que se perpetua ao longo do tempo. Conforme normas vigentes, a análise dos PDIs e seus resultados são requisitos legais para instituições já credenciadas. Esse requisito força a continuidade institucional ao exigir que os planos reflitam os resultados alcançados e não alcançados durante a vigência do PDI, ainda que tenha ocorrido mudança de gestão ao longo do período. Akpa, Asikhia e Nneji, (2021) destacam que, em organizações com culturas fortes, todos compreendem os objetivos e a visão estratégica da instituição, atuando de forma conjunta para alcançá-los. Nesse contexto, os objetivos dos colaboradores encontram-se alinhados aos da gestão, favorecendo a coesão e o desempenho organizacional.

Por fim, a terceira premissa refere-se ao monitoramento e aprendizado institucional, contemplando a avaliação e o conhecimento dos resultados obtidos no período anterior (2014–2018), que servem de base para o aprimoramento do planejamento atual.

O processo de monitoramento, controle e revisão, que envolve a definição das atividades de acompanhamento a serem realizadas durante toda a sua vigência. O grupo de processos de monitoramento e controle do gerenciamento de projetos, aplicável ao PDI, tem como responsabilidade acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho das ações, identificando as áreas que demandam ajustes e promovendo as modificações necessárias para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos (Sant’ana *et al.*, 2017).

O processo de *feedback* e aprendizado, é o quarto processo gerencial do *Balanced Scorecard* (BSC), e visa promover o aprendizado estratégico na organização, assegurando que a gestão estratégica seja contínua e sustentável ao longo do tempo, possibilitando a correção de rumos e o aprimoramento constante das ações com base na análise dos resultados alcançados; ele inclui uma visão estratégica estruturada e compartilhada que comunica a estratégia e ajuda os participantes a entenderem como suas atividades individuais contribuem para a realização da estratégia global, um processo de feedback que coleta dados de desempenho e permite testar as hipóteses sobre as inter-relações entre objetivos e iniciativas estratégicas, e um processo coletivo de solução de problemas que analisa os dados de desempenho, aprende com eles e

adapta a estratégia conforme novas condições e situações surgem (Kaplan; Norton, 1997). Mizael *et al.* (2013) reforçam que a prerrogativa da avaliação do plano anterior consiste em identificar quais metas foram ou não alcançadas, e compreender os motivos que levaram a esses resultados, a fim de subsidiar a elaboração do novo PDI.

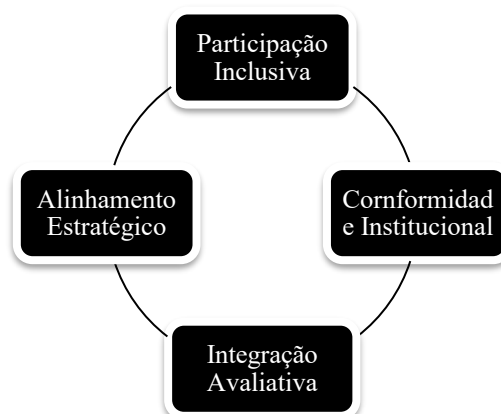
Figura 07 – Premissas do PDI 2019-2024



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O processo de desenvolvimento do planejamento tático do PDI 2019-2024 da IFES analisado neste estudo foi conduzido com base nos seguintes princípios: Participação Inclusiva, envolvendo professores, técnico-administrativos, estudantes e representantes da sociedade; Conformidade Institucional, assegurada pela forte integração com o novo Estatuto e Regimento da instituição; Integração Avaliativa, estabelecida por meio da articulação com o processo de avaliação institucional; e Alinhamento Estratégico, garantindo coerência com o plano estratégico institucional. Esses princípios estão representados na Figura 8, a seguir.

Figura 08 – Princípios da elaboração do PDI



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A natureza participativa é um dos princípios centrais do processo de elaboração do PDI 2019–2024, refletindo a importância do envolvimento coletivo na definição dos rumos institucionais.

A literatura sobre uso do BSC no planejamento estratégico do setor público reforça a necessidade da participação da comunidade na gestão estratégica e na compreensão adequada do ambiente interno-externo (Souza; Cordeiro, 2010; Younis; Knight, 2014; Maccarone; Filiciotto; Buffa; Mazzola; Buscaino, 2014; Rahiminia; Karzogar, 2016).

Ivo e Barbosa (2020) afirmam que a Nova Gestão Pública deve estar alicerçada na transparência e na participação social promovendo uma administração mais democrática e eficiente. A gestão pública deve focar no interesse do cidadão, da comunidade e da sociedade civil, estimulando o engajamento e a incorporação das contribuições das partes interessadas no processo decisório. Concluem que o BSC pode auxiliar no fortalecimento da gestão estratégica das organizações públicas brasileiras, promovendo eficiência, qualidade, accountability e foco no cidadão, consolidando-se como uma ferramenta capaz de integrar planejamento, monitoramento e avaliação de resultados em prol de uma administração pública mais democrática e orientada para o desempenho.

Pesquisando escolas públicas, Oliveira *et al.* (2020) concluíram que a gestão estratégica tem um efeito positivo na participação dos atores educacionais e da comunidade escolar, e a participação da comunidade escolar nas decisões é um fator restritivo ou de apoio ao planejamento.

Referente aos aspectos da Conformidade Institucional, observa-se que, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento exigido por lei e deve estar plenamente compatível com o Estatuto e o Regimento da instituição, especialmente nos processos de credenciamento e reconhecimentos, conforme dispõe o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Nesse contexto, este princípio deve orientar o PDI a assegurar uma identidade institucional clara, coerente e alinhada às normas internas vigentes. Essa conformidade fortalece a harmonização entre os planejamentos estratégico, pedagógico, administrativo e financeiro, garantindo que o PDI reflita fielmente as diretrizes estatutárias e regimentais que delimitam as competências, a autonomia e a organização institucional.

Para Ivo e Barbosa (2020) a avaliação Institucional também é um processo indispensável. Eles afirmam que a avaliação do desempenho no serviço público é crucial para aumentar a capacidade de reação às demandas externas. Já para Freitas *et al.* (2021), a metodologia de mensuração de desempenho pode ser compreendida pelo BSC que é um sistema de controle de gestão estratégica organizacional. Ele auxilia no monitoramento do desempenho

em todas as etapas da gestão pública, desde o planejamento até a operacionalização e a avaliação dos programas. Para Piegas (2024) a nova gestão pública enfatiza o gerenciamento por desempenho, através do uso de indicadores para avaliar o cumprimento de metas e promover a melhoria contínua. Ele acrescenta que o BSC utiliza indicadores e métricas para medir o desempenho das organizações públicas, equilibrando os objetivos de curto e longo prazos, e os vetores do desempenho viabilizando a avaliação da organização como um todo.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), além de constituir uma exigência legal, representa um importante instrumento de prestação de contas à sociedade, reforçando o compromisso da instituição com a transparência e a responsabilidade pública. Em um contexto de restrições orçamentárias decorrentes da Emenda Constitucional nº 95/2016, que limita o crescimento dos gastos públicos, o PDI ganha ainda mais relevância como ferramenta de planejamento e legitimação institucional. Nesse cenário, destacam-se dois stakeholders fundamentais: a Sociedade, parte interessada no bom funcionamento da instituição, com legitimidade e urgência, mas sem poder direto de execução, e os Órgãos de Controle e Elementos Associados, que representam a sociedade no acompanhamento das ações institucionais, possuindo legitimidade jurídica e poder efetivo de fiscalização (PDI 2019-2024).

O princípio do Alinhamento Estratégico ressalta a coerência do PDI com o Plano Estratégico Institucional (PEI) 2013–2027, assegurando a integração entre os diferentes instrumentos de planejamento da instituição. De acordo com a Resolução CNE/CES nº 10, de 2002, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento que consolida o compromisso estratégico da instituição, devendo ser elaborado para um período de cinco anos. Nesse sentido, o PDI deve garantir o alinhamento entre o planejamento estratégico e as ações operacionais, assegurando o atendimento aos critérios e padrões de qualidade referentes ao corpo docente, à infraestrutura geral e específica, à organização didático-pedagógica e à implantação dos projetos pedagógicos.

Kaplan e Norton (1997) consideram o alinhamento estratégico como um dos preceitos centrais da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), pois garante a coerência entre a visão, missão, valores e objetivos institucionais além de traduzir a estratégia em ações e indicadores tangíveis, promovendo a integração entre o planejamento estratégico e as atividades operacionais.

Em sua pesquisa, Frota (2012) analisa uma proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) na Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas (PCU/UFAM) baseada em quatro princípios fundamentais que visam garantir o alinhamento estratégico da organização. O primeiro é o alinhamento da organização à estratégia,

promovendo sinergia entre unidades e superando barreiras funcionais por meio de comunicação eficaz e objetivos comuns. O segundo é transformar a estratégia em tarefa de todos, assegurando que todos os servidores compreendam e executem suas atividades de forma alinhada aos objetivos estratégicos, com comunicação *top down* e capacitação contínua. O terceiro princípio é converter a estratégia em processo contínuo, integrando o gerenciamento estratégico ao processo orçamentário e às avaliações de desempenho, com reuniões periódicas e uso de feedbacks para aprendizado e adaptação. Por fim, o quarto princípio consiste em mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, destacando o papel essencial da alta gestão no comprometimento e condução do processo de mudança organizacional, promovendo novos valores culturais e estruturas de governança voltadas à gestão estratégica.

Piegas (2024) afirma que, no setor público, o alinhamento estratégico requer a adaptação dos objetivos e metas às políticas públicas e aos instrumentos institucionais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para assegurar consistência e direcionamento. O autor utiliza a experiência da Receita Federal do Brasil (RFB) para demonstrar que o encadeamento lógico entre valores, princípios de gestão, missão, visão e indicadores fortalece a execução da estratégia e consolida uma gestão organizacional coesa e orientada a resultados. Essa visão converge com os princípios da Nova Gestão Pública que enfatiza a orientação para resultados. Ele destaca que o BSC aplicado na RFB com adaptações específicas para o setor público, busca alinhar a estratégia institucional ao cumprimento da missão organizacional, promovendo eficácia e eficiência na gestão pública.

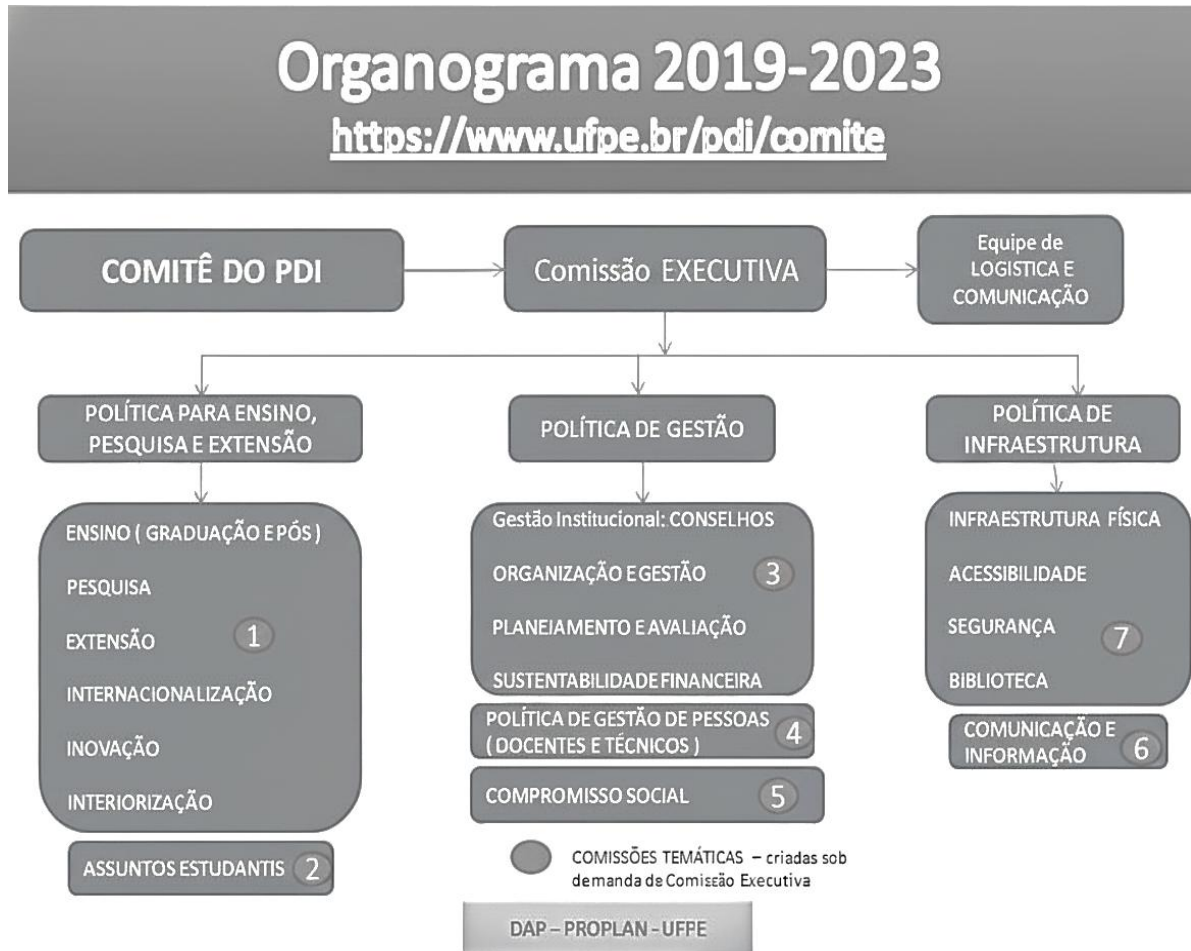
A elaboração do PDI 2019-2024 foi coordenada por um Comitê Central, uma Comissão Executiva e 7 Comissões Temáticas conforme pode ser observado na Figura 9.

O Comitê do PDI foi constituído pelo Comitê de Governança da IFES e por quatro representantes do Conselho Universitário. Sua principal função foi a coordenação geral da elaboração e o encaminhamento do PDI ao CONSUNI para aprovação.

Já a Comissão Executiva, coordenada pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) por meio de sua Diretoria de Avaliação e Planejamento (DAP), possuía representantes da Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ), Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC), Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT), diretores de centros acadêmicos, presidente da Comissão Própria de Avaliação (CPA), e servidores técnico-administrativos. Suas atribuições incluíam a coordenação da construção do documento, gerenciamento do cronograma e comunicação, a articulação das comissões temáticas, sistematização das contribuições da comunidade acadêmica e sociedade, e elaboração do texto final do PDI.

A Equipe de Logística e Comunicação, ficou sob coordenação da PROCIT, com participação da PROPLAN, Assessoria de Comunicação (ASCOM) e Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), e se responsabilizou pela divulgação e atualização do site do PDI, incluindo consultas públicas e canais de comunicação digital.

Figura 09 – Organograma do PDI 2019-2024



Fonte: (PDI 2019-2024, p. 19)

Dentre as mudanças que ocorreram na estruturação da IFES deste estudo, destacam-se as seguintes:

Em 9 de março de 2020, a Diretoria de Avaliação e Planejamento (DAP) deixou de integrar a estrutura da PROPLAN e foi transformada na Diretoria Estratégica de Planejamento, Avaliação e Gestão (DEPLAG), vinculada ao Gabinete do Reitor, conforme a Resolução nº 02/2020 do CONSAD.

Posteriormente, por meio da Portaria Normativa nº 09, de 11 de setembro de 2024, a função de planejamento deixou de pertencer à DEPLAG, passando a integrar a antiga Diretoria

de Controladoria (DCO), vinculada ao Gabinete do Reitor, que passou a ser denominada Diretoria de Planejamento e Controladoria (DPC), incorporando a Coordenação de Planejamento, Monitoramento e Avaliação.

Já a função de avaliação institucional deixou a DEPLAG por meio da Portaria Normativa nº 6, de 1º de julho de 2025, sendo criada a Diretoria de Avaliação Institucional (DAI), unidade vinculada ao Gabinete do Reitor, com a finalidade de coordenar o sistema de avaliação institucional, analisando dados e subsidiando a formulação de políticas de ensino, pesquisa e extensão da IFES.

Além disso, através do novo Regimento da Reitoria instituído pela Resolução nº 02/2020 do CONSAD a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos foi renomeada para Pró-Reitora de Graduação (PROGRAD), e a antiga Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ) foi desmembrada em Pró-Reitoria de Graduação (PROPG) e Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQI), esta última incorporando a Diretoria de Inovação (DINE). A PROCIT foi extinta, e o NTI tornou-se Superintendência de Tecnologia da Informação (STI). Já a ASCOM, a DICOM e o NTVRU foram integrados à nova Superintendência de Comunicação (SUPERCOM).

As comissões temáticas do PDI, da IFES deste estudo, foram organizadas de acordo com as dimensões do SINAES e envolveu várias pró-reitorias, diretorias e representantes da comunidade universitária conforme descrito no Quadro 11. As Comissões Temáticas foram instâncias de trabalho colaborativo responsáveis por discutir, articular e consolidar as propostas institucionais para o PDI.

A lei 10.861 de 14 de abril de 2004, em seu art. 3º, define as 10 (dez) dimensões institucionais obrigatórias para a avaliação das instituições de educação superior, públicas ou privadas. Essas dimensões são obrigatórias e estimulam as IFES a identificarem o seu perfil e significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores. A partir de uma melhor observação das dimensões do SINAES é possível perceber uma relação de afinidade com os preceitos do BSC. A relação entre as dimensões do SINAES e as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) evidencia uma convergência entre os princípios da avaliação institucional e da gestão estratégica orientada a resultados. Ambas as metodologias, buscam fortalecer o desempenho organizacional, a transparência e a geração de valor público por meio do alinhamento entre estratégia, processos e resultados.

Quadro 11 – Comissões Temáticas do PDI 2019-2024

Ordem	Identificação	Composição	Dimensões do SINAES / Descrição das atividades
1	Política para Ensino, Pesquisa e Extensão	Coordenação: PROACAD; Participação: PROPESQ, PROEXC, DRI, POSITIVA (DINE, PROACAD e PROPESQ), PROAES, 3 representantes docentes (graduação, pós-graduação e extensão) e 2 diretores de centro.	Responsável pela Dimensão 2: política para o ensino, pesquisa, pós-graduação, extensão e respectivas normas de operacionalização, incluindo estímulo à produção acadêmica, bolsas e demais modalidades. Também tratou da política para EAD, interiorização, internacionalização e inovação. Dessa comissão originou-se o novo PPI, coordenado pelo NUFOPE.
2	Assuntos Estudantis	Coordenação: PROAES; Participação: PROACAD e 4 estudantes.	Responsável pela Dimensão 9: políticas de atendimento aos estudantes.
3	Gestão Institucional	Coordenação: PROPLAN; Participação: PROGEST, Gabinete do Reitor e 2 docentes.	Responsável pelas Dimensões 1, 6, 8 e 10: (1) missão e PDI; (6) organização e gestão da instituição, funcionamento e representatividade dos colegiados e participação da comunidade; (8) planejamento e avaliação institucional; (10) sustentabilidade financeira.
4	Política de Pessoas (Docentes e Técnicos)	Coordenação: PROGEPE; Participação: PROACAD, CPPD, 2 representantes do Conselho de Administração e 2 técnicos.	Responsável pela Dimensão 5: políticas de pessoal, carreiras docente e técnico-administrativa, aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e condições de trabalho.
5	Responsabilidade Social	Coordenação: PROEXC; Participação: PROAES, SINFRA, NACE, 2 docentes e 2 técnicos.	Responsável pela Dimensão 3: responsabilidade social da instituição, especialmente quanto à inclusão social, desenvolvimento econômico e social, defesa do meio ambiente, memória cultural, produção artística e patrimônio cultural.
6	Comunicação e Informação	Coordenação: PROCIT; Participação: ASCOM, NTVRU e representantes da sociedade.	Responsável pela Dimensão 4: comunicação com a sociedade.
7	Infraestrutura Física	Coordenação: PROPLAN; Participação: SINFRA, PROCIT, SSI, NTI, NACE, Biblioteca Central, 1 docente e 1 representante do conselho.	Responsável pela Dimensão 7: infraestrutura física, especialmente a de ensino e pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação, e infraestrutura de rede.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no PDI 2019-2024

A Dimensão 1 do SINAES trata da missão e do PDI, a qual corresponde aos preceitos estratégicos do BSC, ao estabelecer a visão de futuro, os objetivos institucionais e as diretrizes que norteiam a atuação organizacional, garantindo coerência entre o propósito institucional e as metas operacionais. Para Silva (2009) o PDI consiste em um documento em que se definem

a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Este autor define o *Balanced Scorecard* como um sistema de informação gerencial da estratégia institucional, que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Afirma ainda que, para um *Balanced Scorecard* estar bem estruturado não basta uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em perspectivas distintas, mas é necessário a transmissão da estratégia, através de um conjunto integrado de medidas cuja implementação carece da identificação dos objetivos e medidas certas, caso contrário os investimentos e iniciativas serão desperdiçados. Ou seja, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de avaliação que está sendo cada vez mais usada para medir desempenho.

As Dimensões 3, 4 e 9 que abrangem aspectos como responsabilidade social, comunicação com a sociedade e políticas de atendimento aos estudantes, relacionam-se à perspectiva de Clientes/Sociedade do BSC, pois expressam o compromisso da instituição com a criação de valor público, a inclusão social, a transparência e a satisfação das partes interessadas, em especial dos estudantes e da comunidade. De acordo com Tenfen (2023), o BSC propõe uma estrutura de métricas que vão além das financeiras, abrangendo aspectos como a eficácia da missão, impacto social e responsabilidade fiscal, o que reforça a abordagem de investimento social corporativo. Isto permite que as organizações alinhem suas atividades com a estratégia institucional, promovam o aprendizado e o crescimento contínuo, e avaliem seu progresso rumo a um futuro mais inclusivo e sustentável.

As Dimensões 2, 6 e 8, que se referem à política de ensino, pesquisa e extensão, como também à gestão institucional e o planejamento e avaliação, estão alinhadas à perspectiva de Processos Internos do BSC. Estas dimensões representam o núcleo das atividades-fim e buscam garantir a eficiência, integração e qualidade dos processos acadêmicos e administrativos, fortalecendo o ciclo de monitoramento, controle e melhoria contínua do desempenho institucional. De acordo com Ivo e Barbosa (2020) o *Balanced Scorecard* (BSC) busca identificar e desenvolver novos processos críticos para o alcance dos objetivos estratégicos, financeiros e de clientes, promovendo inovação e alinhamento com a estratégia organizacional.

Já as Dimensões 5 e 7, referentes às Políticas de Pessoal e à Infraestrutura Física, articulam-se à perspectiva de Aprendizado e Crescimento do BSC. Ambas enfatizam o desenvolvimento do capital humano, a valorização das competências institucionais e o aprimoramento das condições de trabalho e infraestrutura, fatores essenciais para sustentar a inovação e o desempenho organizacional. Ivo e Barbosa (2020) reforçam a necessidade de

investimentos organizacionais na infraestrutura, pessoal, sistemas e procedimentos para que sejam alcançados objetivos ambiciosos de crescimento a longo prazo. Segundo Santos (2023) os indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento são fundamentais para que o BSC alcance seus verdadeiros benefícios. A contribuição efetiva dos colaboradores para a execução da estratégia depende do desenvolvimento de competências essenciais ao sucesso organizacional, do acesso e domínio das ferramentas disponíveis, além da motivação e alinhamento aos objetivos estratégicos da organização.

Por fim, a Dimensão 10 do SINAES, voltada à Sustentabilidade Financeira, encontra correspondência direta com a perspectiva Financeira do BSC. Esta dimensão reforça a necessidade de uma gestão responsável e eficiente dos recursos, assegurando a viabilidade orçamentária e a continuidade institucional, de modo que o desempenho financeiro sustente os resultados acadêmicos e sociais. Kaplan e Norton (1997) esclarecem que embora o *Balanced Scorecard* (BSC) tenha sido inicialmente desenvolvido para o setor privado, seu potencial de aplicação no setor público e em instituições sem fins lucrativos é ainda maior, pois permite avaliar o desempenho com base na eficácia e eficiência no atendimento às necessidades da sociedade, e não apenas em resultados financeiros. Nessas organizações, as considerações orçamentárias funcionam como limites de atuação e o sucesso é medido pelo grau de cumprimento da missão institucional.

Ivo e Barbosa (2020) destacam que na administração pública, a perspectiva financeira não é o objetivo final, mas sim, um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento de sua função social. E acrescentam que:

Uma boa execução orçamentária e a ampliação de outras fontes de recursos financeiros são fatores essenciais para permitir condições favoráveis e apta a cumprir sua missão. Assim, no setor público a perspectiva financeira, ao invés de está focada no lucro, está orientada para a execução do orçamento. Um órgão do setor público precisa ter um orçamento que torne possível o andamento das suas atividades, mas considerando que na Administração Pública não se busca o interesse dos acionistas e sim o atendimento das necessidades da sociedade, por isso, na área pública é fundamental retirar a perspectiva financeira/orçamento do topo e colocá-la na base do BSC (Ivo e Barbosa, 2020, p. 93).

Diante do exposto, as comissões temáticas do PDI 2019-2024 da universidade estudada, foram estruturadas de modo a refletir as dimensões do SINAES, as quais se articulam com os preceitos do BSC. Esta integração possibilita uma visão sistêmica da gestão universitária, em que planejamento, avaliação e estratégia atuam de forma conjunta para promover a eficiência, a qualidade e a relevância social das instituições de ensino superior.

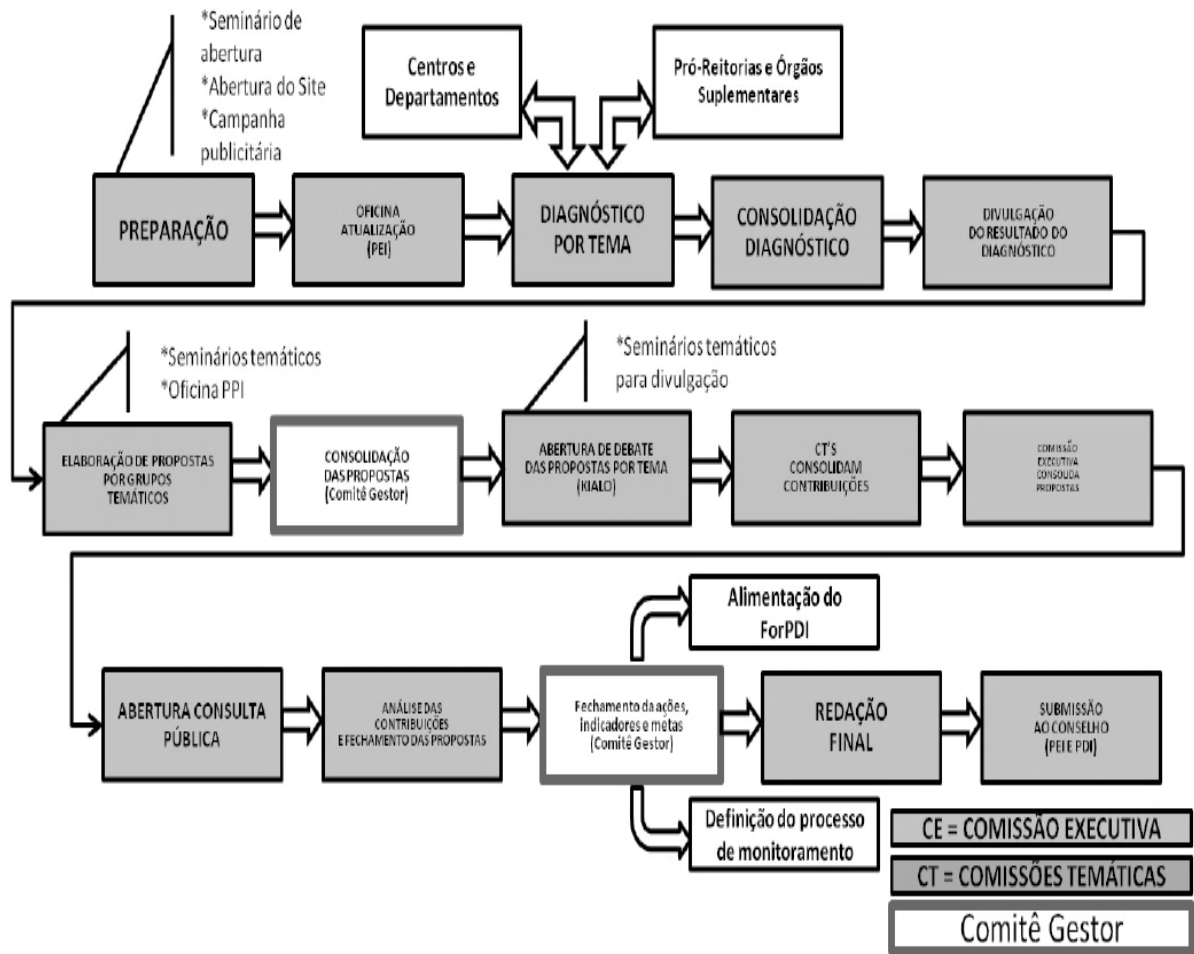
A elaboração do PDI 2019-2024 seguiu três etapas: (I) identificação das necessidades e

definições da equipe, (II) divulgação da Iniciativa e diagnóstico e (III) Consolidação. A primeira fase abrangeu toda preparação, mobilização, constituição das comissões temáticas, e identificação dos *Stakeholders*. Em seguida, foram realizadas ações integradas que envolve o diagnóstico institucional pelos centros, departamentos e pró-reitorias, cujos resultados foram consolidados e divulgados à comunidade acadêmica. A partir desse diagnóstico, os grupos temáticos elaboraram as propostas que foram discutidas e debatidas em plataformas colaborativas. Na terceira fase houve a consolidação das contribuições, na definição das ações, indicadores e metas institucionais. Após a consulta pública e a incorporação das sugestões pertinentes, foi elaborada a redação final do documento, e posteriormente, submetida aos conselhos superiores para aprovação e acompanhamento por meio de um processo contínuo de monitoramento e avaliação conforme pode ser observado na Figura 10 adiante.

Na revisão do PDI 2019-2024, o processo de atualização das metas, foi conduzido pela Assessoria do Gabinete da universidade, a qual foi designada para intermediar o diálogo com as unidades, a fim de definir os parâmetros dos resultados esperados para 2023. Para isso, foram promovidas diversas reuniões com as respectivas unidades de gestão, visando revisar ações, indicadores e metas, para posterior submissão à equipe responsável pela revisão do texto.

De acordo com Sant'ana *et al.* (2017) o fluxo de elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional deve seguir as macro etapas de preparação, diagnóstico, planejamento, consolidação, aprovação e monitoramento. Os autores descrevem que na preparação, são definidos o escopo, a equipe responsável e os recursos necessários. A etapa de diagnóstico envolve a análise da situação atual da instituição, considerando dimensões como ensino, pesquisa, extensão e gestão. Em seguida, o planejamento estabelece a situação desejada, com a formulação de objetivos, metas, indicadores e prazos, além da definição dos responsáveis por cada ação. Eles reforçam os princípios de clareza, coerência e viabilidade, e destacam a importância de um processo de controle contínuo, com avaliação de desempenho e correção de desvios. A sequência proposta inclui também a priorização de necessidades, o planejamento orçamentário, de recursos humanos e de infraestrutura, culminando na elaboração, aprovação e publicação do documento final. O ciclo é descrito como cíclico e repetitivo, visando garantir o alinhamento entre o planejamento e a execução institucional.

Figura 10 – Fluxograma das atividades para elaboração do PDI 2019-2024



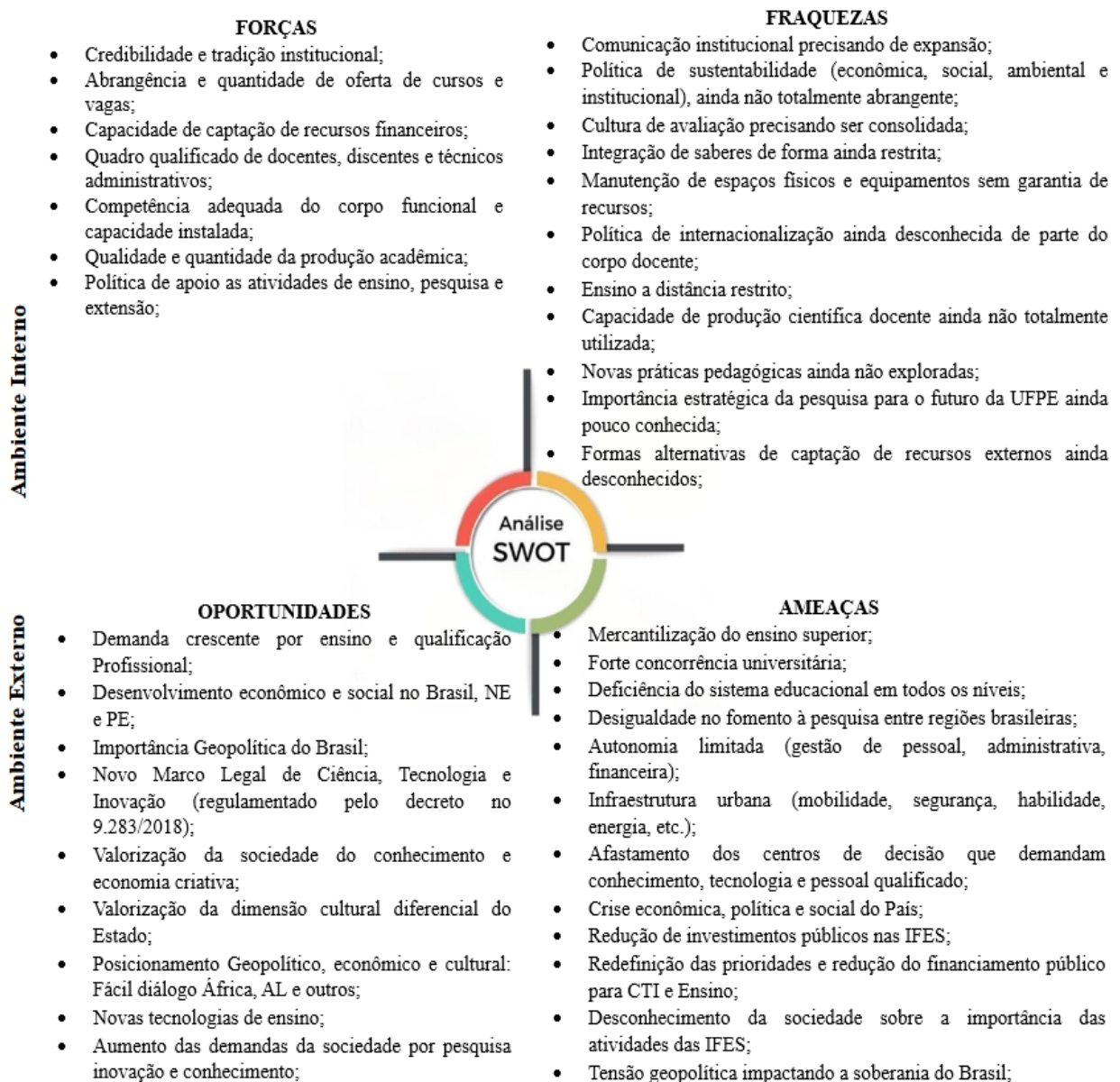
Fonte: (PDI 2019-2024, p. 22)

No ano de 2018, foi realizada a Oficina de Atualização do Plano Estratégico Institucional (2013–2027), com a participação da POSITIVA (iniciativa de inovação composto pela Diretoria de Inovação - DINE, Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos - PROACAD e a Pró-Reitoria de Pesquisa - PROPESQ), do Gabinete do Reitor, da PROPLAN, do Comitê de Governança, do Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico (GAPE) e de convidados, com o objetivo de analisar a conjuntura institucional, revisar missão, visão e valores e atualizar o Mapa Estratégico. Assim como no planejamento anterior (2014–2018), utilizou-se o método SWOT para identificar forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas que influenciam o desempenho institucional. A análise iniciou-se na oficina e foi concluída pelas comissões temáticas.

Em seus estudos, Ruas (2003) destaca a análise SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças) como uma atividade essencial para implementação do BSC. Este pesquisador propõe que o BSC pode ser implementado por meio da sequência composta por

três grandes etapas. A primeira abrange o planejamento estratégico, onde são definidas as missões, visão de futuro, e o posicionamento desejado no longo prazo, além da realização da análise SWOT que subsidia a formulação da estratégia organizacional. A segunda etapa é a estratégia em ação, onde o BSC é utilizado para traduzir a estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação. Por fim, a terceira etapa refere-se ao monitoramento, em que a estratégia é analisada e revisada através do BSC.

Figura 11 – Análise do ambiente interno e externo da IFES



Fonte: Adaptado pelo Autor (PDI 2019-2024)

Posteriormente, Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) reforçam a utilização da matriz SWOT, destacando-a como uma importante fonte de informações para a gestão, por ser uma

ferramenta voltada à análise de cenários e à avaliação dos ambientes interno e externo da organização. Segundo os autores, a SWOT constitui uma base fundamental para a formulação do planejamento estratégico, pois permite identificar fatores que influenciam diretamente o desempenho e a tomada de decisão organizacional.

Após a análise SWOT foi revisitada e definida identidade organizacional em conformidade com o PEI 2013-2027 como pode ser observado abaixo:

- **Propósito:** Promover a transformação social através da formação humanizada e produção de conhecimento de excelência.
- **Missão:** Promover a formação humana, ética e solidária, e a construção de conhecimentos de excelência voltados à transformação da sociedade.
- **Visão:** Ser uma universidade de referência mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento da humanidade.
- **Valores:**
 - **Cidadania:** assegurar a liberdade, os direitos e as responsabilidades individuais e comunitárias;
 - **Cooperação:** interagir para o bem comum: local, regional, nacional e internacionalmente;
 - **Criatividade:** inovar teórica e aplica ativamente, na construção interdisciplinar de conhecimentos relevantes à transformação socioambiental;
 - **Sustentabilidade:** produzir conhecimento eticamente responsável, consciente de que desenvolvimento econômico e social é perfeitamente compatível com preservação ambiental;
 - **Dignidade:** tratar e retratar com respeito toda pessoa e comunidade;
 - **Diversidade:** respeitar as características distintivas de pessoas e comunidades, em seus modos de ser e agir;
 - **Equidade:** promover o justo compartilhar das condições fundamentais ao desenvolvimento humano;
 - **Inclusão:** promover a inclusão de pessoas, em todas as dimensões, em função de suas necessidades e/ou diferenças.

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que comunica a estratégia organizacional, pois traduz a visão de futuro em objetivos claros e compreensíveis para toda organização, promovendo o compartilhamento de aspirações. Os autores destacam que o Scorecard cria um modelo holístico da estratégia, permitindo que todos os colaboradores

compreendam como suas ações individuais e departamentais contribuem para o sucesso global da instituição. Sem esse alinhamento, os esforços locais podem até gerar ganhos pontuais, mas não impulsionarão o alcance dos objetivos estratégicos. Afirmam também que o *Balanced Scorecard* orienta e concentra os esforços de mudança, ao identificar os objetivos e indicadores mais adequados para traduzir a estratégia em resultados mensuráveis.

De acordo com Nunes (2020), o *Balanced Scorecard* (BSC) funciona como uma ferramenta que traduz a visão e objetivos estratégicos em ações concretas, promovendo o alinhamento entre todos os níveis organizacionais e garantindo que os esforços individuais e departamentais contribuam efetivamente para o sucesso institucional. O autor destaca ainda que, o BSC possibilita alinhar esforços e metas, favorecendo a melhoria contínua e a efetividade das ações, além de proporcionar uma visão integrada de indicadores de desempenho que subsidiam o processo decisório. Conclui, que o planejamento estratégico, apoiado pelo BSC, representa um instrumento de modernização da gestão pública, voltado à melhoria do atendimento às demandas sociais e ao fortalecimento da coerência e transparência das ações institucionais.

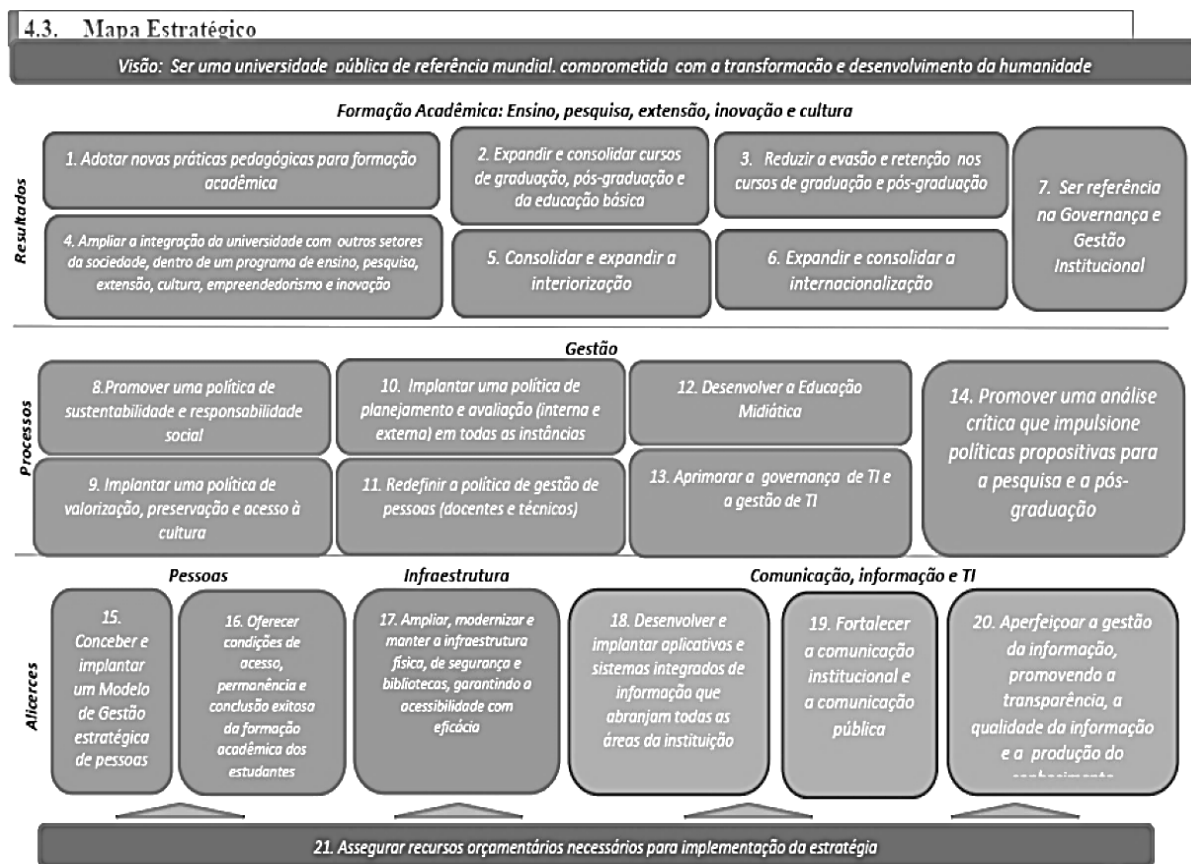
Em sua pesquisa, Greve (2023) observa que os objetivos organizacionais funcionam como referências centrais para os tomadores de decisão, influenciando a forma como estes interpretam a realidade e escolhem suas ações dentro da organização. Em outras palavras, os objetivos não se limitam a metas a serem alcançadas, mas constituem elementos estruturantes do comportamento organizacional, pois definem o que é considerado sucesso ou fracasso e orientam as respostas diante dos resultados obtidos. O autor acrescenta que, quando o desempenho real fica abaixo do nível de aspiração, isto é, aquém do padrão ou expectativa desejada, os objetivos atuam como gatilhos de mudança, levando os gestores a buscar alternativas, revisar estratégias e ajustar processos. E conclui que os objetivos organizacionais desempenham um papel dinâmico e regulador, direcionando as ações quando o desempenho está dentro do esperado e impulsionando transformações sempre que ocorrem desvios significativos.

De acordo com Back, Dutra e Casagrande (2012), a partir do planejamento e da gestão estratégica, o *Balanced Scorecard* (BSC) auxilia na identificação e tradução dos objetivos estratégicos e na definição dos indicadores de desempenho da organização como um todo. Na elaboração do mapa estratégico, o BSC orienta a transformação da estratégia em objetivos dentro das perspectivas organizacionais. Em seguida, contribui para a construção do painel de controle, no qual os indicadores de desempenho são definidos e alinhados aos objetivos estratégicos de cada perspectiva, permitindo o monitoramento integrado dos resultados

organizacionais.

Com base nas etapas de planejamento e gestão estratégica, foi elaborado um mapa estratégico, que, segundo Kaplan e Norton (2004), possibilita uma visualização mais clara dos objetivos estratégicos por meio da relação de causa e efeito entre eles, apresentado na Figura 12, evidenciando como cada objetivo influencia os demais e demonstrando o grau de interligação.

Figura 12 – Mapa estratégico do PDI 2019-2024



Fonte: PDI 2019-2024 (p. 27)

Observa-se que a perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard* (BSC) corresponde à perspectiva Orçamentária da instituição, posicionando-se na base do mapa estratégico como sustentação das demais dimensões. A perspectiva de Alicerces, que abrange Pessoas, Infraestrutura, Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação, relaciona-se à perspectiva de Aprendizado e Crescimento do BSC. Já a perspectiva de Processos de Gestão apresenta correspondência com a perspectiva de Processos Internos, enquanto a perspectiva de Resultados e se alinha à perspectiva de Clientes/Sociedade do modelo BSC.

Durante o processo de revisão do PDI 2019 a 2024, realizado no ano de 2020, os objetivos estratégicos da IFES pesquisada 3, 7, 12, 15, 17 e 21 foram atualizados conforme descrito no Quadro 12 e os demais 15 objetivos continuaram sem alteração.

Quadro 12 – Atualização dos objetivos estratégicos

(continua)

Ordem	Objetivos Estratégicos (Elaboração)	Objetivos Estratégicos (Revisão)	Observação
1	Adotar novas práticas pedagógicas para formação acadêmica	Adotar novas práticas pedagógicas para formação acadêmica	Sem alteração.
2	Expandir e consolidar cursos de graduação, pós-graduação e da educação básica	Expandir e consolidar cursos de graduação, pós-graduação e da educação básica	Sem alteração.
3	Reduzir a evasão e retenção nos cursos de graduação, pós-graduação e na educação básica	Reduzir a evasão e retenção nos cursos de graduação e pós-graduação	Foi removido o termo "na educação básica".
4	Ampliar a integração da Universidade com outros setores da sociedade, dentro de um programa de ensino, pesquisa, extensão, cultura, empreendedorismo e inovação	Ampliar a integração da universidade com outros setores da sociedade, dentro de um programa de ensino, pesquisa, extensão, cultura, empreendedorismo e inovação	Sem alteração.
5	Consolidar e expandir a interiorização	Consolidar e expandir a interiorização	Sem alteração.
6	Expandir e consolidar a internacionalização	Expandir e consolidar a internacionalização	Sem alteração.
7	Ser referência na Governança e Gestão Institucional	Aprimorar a governança e gestão institucional	O verbo foi alterado de "Ser" para "Aprimorar".
8	Promover uma política de sustentabilidade e responsabilidade social	Promover uma política de sustentabilidade e responsabilidade social	Sem alteração.
9	Implantar uma política de valorização, preservação e acesso à cultura	Implantar uma política de valorização, preservação e acesso à cultura	Sem alteração.
10	Implantar uma política de planejamento e avaliação (interna e externa), em todas as instâncias	Implantar uma política de planejamento e avaliação (interna e externa), em todas as instâncias.	Sem alteração.
11	Redefinir a política de Gestão de pessoal (docentes e técnicos)	Redefinir a política de gestão de pessoal (docentes e técnicos)	Sem alteração.
12	Desenvolver a educação midiática	Ampliar a educação aberta e digital	A descrição foi alterada de "Desenvolver a educação midiática" para "Ampliar a educação aberta e digital".
13	Aprimorar a Governança de TI e a Gestão de TI	Aprimorar a governança de TI e a gestão de TI	Sem alteração.
14	Promover uma análise crítica que impulse políticas propositivas para a Pesquisa e a Pós-Graduação	Promover ações que impulsionem políticas propositivas para a Pesquisa e a Pós-Graduação	Sem alteração.
15	Conceber e implantar um Modelo de Gestão Estratégica de pessoas	Consolidar a segurança institucional	O objetivo foi alterado.

(conclusão)

Ordem	Objetivos Estratégicos (Elaboração)	Objetivos Estratégicos (Revisão)	Observação
16	Oferecer condições de acesso, permanência e conclusão exitosa da formação acadêmica dos estudantes	Oferecer condições de acesso, permanência e conclusão exitosa da formação acadêmica dos estudantes	Sem alteração.
17	Ampliar, modernizar e manter a infraestrutura física, de segurança e bibliotecas, garantindo a acessibilidade com eficácia	Ampliar, modernizar e manter a infraestrutura física garantindo a acessibilidade com eficácia	Foi removido o termo "de segurança e bibliotecas".
18	Desenvolver e Implantar aplicativos e sistemas integrados de informação e comunicação que abranjam todas as áreas da instituição	Desenvolver e implantar aplicativos e sistemas integrados de informação e comunicação que abranjam todas as áreas da instituição	Sem alteração.
19	Fortalecer a comunicação institucional e a comunicação pública	Fortalecer a comunicação institucional e a comunicação pública	Sem alteração.
20	Aperfeiçoar a gestão da informação, promovendo a transparência, a qualidade da informação e a produção do conhecimento.	Aperfeiçoar a gestão da informação, promovendo a transparência, a qualidade da informação e a produção do conhecimento.	Sem alteração.
21	Assegurar recursos orçamentários necessários para a implementação da estratégia	Captar recursos externos para implementar as ações estratégicas	O objetivo foi alterado e se tornou mais específico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O processo de revisão do PDI 2019–2024 resultou em uma redução de 125 para 94 ações institucionais, as quais foram reavaliadas e validadas pelos gestores. Cada ação foi vinculada aos 21 objetivos estratégicos da instituição, assegurando maior coerência e alinhamento entre os níveis de planejamento. Além disso, durante essa revisão, o número de indicadores também foi reduzido de 275 para 115, conforme apresentado na Tabela 2.

Autores como Malbasic e Marimon (2019) defendem que a simplificação do *Balanced Scorecard* (BSC) pode torná-lo mais viável para diferentes tipos de organizações, ao facilitar a coleta e o monitoramento do desempenho empresarial. Segundo os autores, a redução do número de indicadores torna o sistema mais acessível, diminui os custos de implementação e acompanhamento, e ainda favorece a realização de benchmarking entre instituições.

Posteriormente, Zhang (2023) reforça a importância da simplicidade ao afirmar que a otimização do *Balanced Scorecard* (BSC) nas organizações requer a seleção e priorização criteriosa dos indicadores, de modo a manter o foco estratégico e evitar a sobrecarga de métricas. O autor destaca que, ao projetar o sistema de indicadores, é essencial identificar aqueles mais significativos para cada categoria estratégica, considerando os objetivos de curto e longo prazo da instituição. Para ele as escolhas adequadas possibilitam que o BSC represente

fielmente a estratégia organizacional, evitando a inclusão de indicadores redundantes ou irrelevantes que possam dificultar a gestão e o acompanhamento dos resultados. Zhang conclui que o sistema deve passar por ajustes contínuos, eliminando ou aperfeiçoando indicadores que não contribuam efetivamente para os objetivos estratégicos, ressaltando ainda que a comunicação e o engajamento dos colaboradores são fatores decisivos para a eficácia do BSC.

Tabela 02 – Comparação do número de Ações e Indicadores da Elaboração x Revisão

Objetivo Estratégico	Qtde de Ações		Qtde de Indicadores	
	Elaboração	Revisão	Elaboração	Revisão
01. Adotar novas práticas pedagógicas para formação acadêmica	15	2	28	2
02. Expandir e consolidar cursos de graduação, pós-graduação e da educação básica	8	4	9	5
03. Reduzir a evasão e retenção nos cursos de graduação e pós-graduação	6	4	13	5
04. Ampliar a integração da universidade com outros setores da sociedade, dentro de um programa de ensino, pesquisa, extensão, cultura, empreendedorismo e inovação	17	12	32	12
05. Consolidar e expandir a interiorização	12	2	18	2
06. Expandir e consolidar a internacionalização	8	6	11	6
07. Aprimorar a governança e gestão institucional	18	11	21	14
08. Promover uma política de sustentabilidade e responsabilidade social	7	3	7	3
09. Implantar uma política de valorização, preservação e acesso à cultura	8	2	14	3
10. Implantar uma política de planejamento e avaliação (interna e externa), em todas as instâncias	4	4	5	4
11. Redefinir a política de gestão de pessoal (docentes e técnicos)	8	8	12	10
12. Ampliar a educação aberta e digital	8	4	10	5
13. Aprimorar a governança de TI e a gestão de TI	7	6	8	9
14. Promover uma análise crítica que impulse políticas propositivas para a pesquisa e a pós-graduação	5	2	5	2
15. Consolidar a segurança institucional. (objetivo alterado)	5	4	14	4
16. Oferecer condições de acesso, permanência e conclusão exitosa da formação acadêmica dos estudantes	10	4	18	4
17. Ampliar, modernizar e manter a infraestrutura, garantindo acessibilidade com eficácia	10	6	18	8
18. Desenvolver e implantar aplicativos e sistemas integrados de informação e comunicação que abranjam todas as áreas da instituição	3	2	4	4
19. Fortalecer a comunicação institucional e a comunicação pública	7	4	17	7
20. Aperfeiçoar a gestão da informação, promovendo a transparência, a qualidade da informação e a produção do conhecimento	7	3	9	4
21. Captar recursos externos para implementar as ações estratégicas	2	1	2	2
Total	175	94	275	115

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Segundo a Comissão Própria de Avaliação (CPA) em seu Relatório de Auto avaliação Institucional (RAI - Triênio 2021 a 2023), o PDI 2019–2023 foi acompanhado por meio do monitoramento quadrimestral de suas ações estratégicas, sob responsabilidade da Diretoria Estratégica de Planejamento, Avaliação e Gestão (DEPLAG), vinculada ao Gabinete da Reitoria, a qual passou a integrar os processos de planejamento, avaliação e gestão institucional sendo responsável pela coordenação do sistema de monitoramento da gestão a fim de subsidiar políticas de ensino, pesquisa e extensão e acompanhar o cumprimento de metas e planos institucionais. O processo de monitoramento evoluiu até poder ser acompanhado por painéis estratégicos interativos, desenvolvidos em Microsoft Power BI que permitem à gestão e à comunidade acadêmica acessar informações sobre o monitoramento do PDI 2019 a 2024 fortalecendo a transparência, a melhoria contínua e a integração entre planejamento e avaliação.

Kaplan e Norton (1997) destacam também que a relevância do monitoramento como elemento central da gestão estratégica, ao afirmarem que o *Balanced Scorecard* (BSC) transcende a simples mensuração de resultados, configurando-se como um sistema de monitoramento estratégico capaz de acompanhar, de forma contínua, a coerência entre as ações implementadas e a estratégia organizacional. Deste modo, o monitoramento sistemático dos indicadores estratégicos torna-se essencial para assegurar que todos os níveis da organização permaneçam alinhados e comprometidos com a visão, os objetivos e as prioridades estabelecidas pela estratégia corporativa.

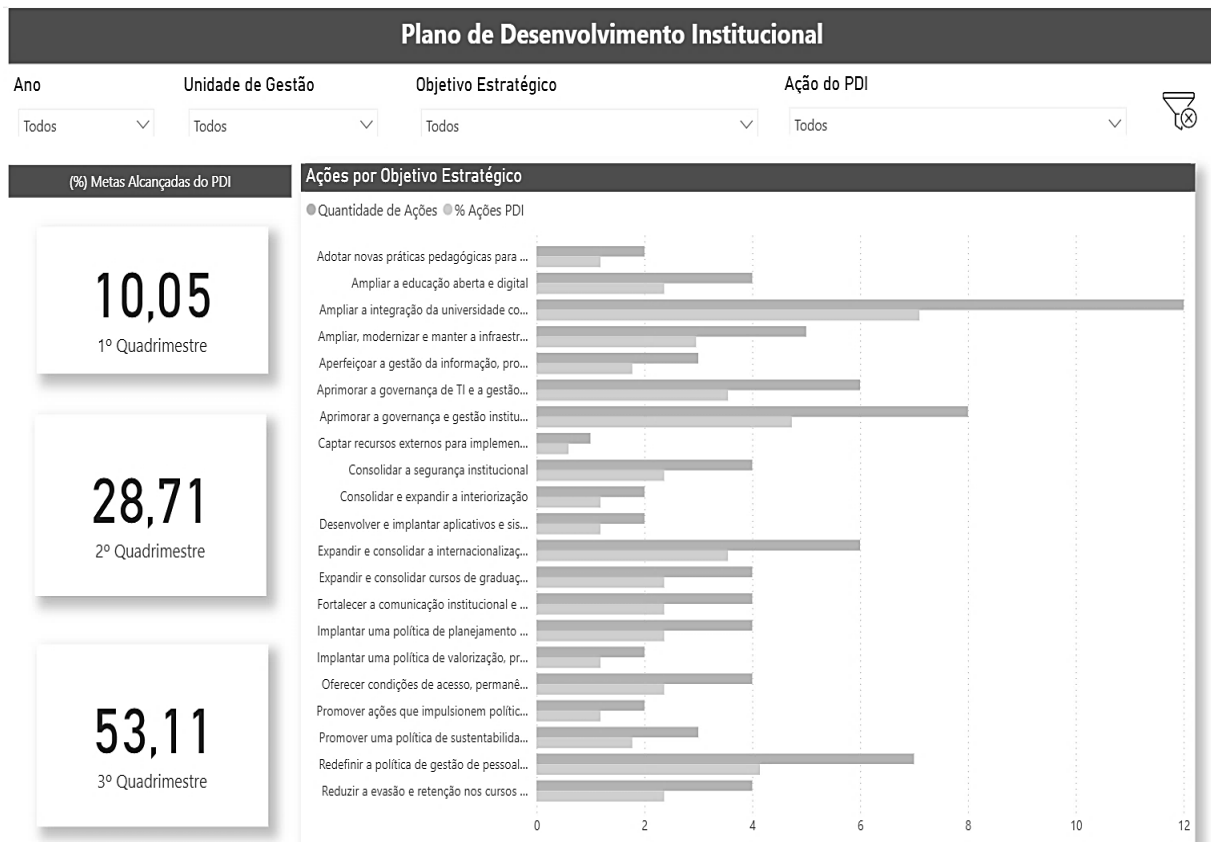
Em seus estudos sobre o planejamento estratégico em instituições de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), Costa Silva e Orestes da Silva (2025) identificam uma lacuna significativa relacionada à ausência de instrumentos de monitoramento e indicadores específicos capazes de avaliar, de forma consistente, a qualidade e a efetividade dessas instituições. Diante deste cenário, os autores destacam a necessidade de adaptação ou de proposição de novas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) para atender às particularidades da EPT. Neste sentido, propõem o uso do BSC como ferramenta de monitoramento estratégico, a partir da incorporação de perspectivas diferenciadas como Infraestrutura e Tecnologia, Estudantes, Aprendizado e Crescimento, Sociedade, Processos Internos e Financeira, todas ajustadas às demandas e características desse modelo educacional. Concluem que, ao adotar essas perspectivas adaptadas, o BSC proporciona uma visão integrada e holística das dimensões da EPT, favorecendo uma avaliação mais equilibrada e eficaz dos processos de ensino-aprendizagem, da infraestrutura institucional, do impacto social e da gestão de recursos financeiros.

O Apêndice B apresenta o detalhamento operacional dos indicadores e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade estudada. O documento sistematiza os 21 Objetivos Estratégicos e explicita a vinculação de cada ação ao respectivo objetivo específico, os quais são mensurados por indicadores previamente definidos e acompanhados por metas anuais. Configura-se, assim, como um instrumento central de monitoramento do PDI, ao traduzir diretrizes estratégicas de nível macro em ações operacionais mensuráveis e escalonadas no horizonte temporal de 2019 a 2023. Este instrumento segue uma estrutura lógica, iniciando-se pela identificação dos Objetivos Estratégicos, que agregam as ambições institucionais centrais. Em seguida, vem a coluna referente ao número de identificação da ação e a descrição das iniciativas específicas associadas a cada objetivo estratégico. A coluna “Indicadores” define as métricas utilizadas para a mensuração do desempenho, enquanto as colunas correspondentes às “Metas (2019–2023)” apresentam os valores anuais projetados, permitindo o acompanhamento temporal da execução das ações. Por fim, a coluna “Unidade Responsável” identifica os setores executores, contribuindo para o fortalecimento da governança institucional e da accountability no âmbito do planejamento estratégico. Esta estrutura possibilita não apenas o controle da execução, mas também a avaliação da coerência interna do plano, ao explicitar responsabilidades administrativas e promover transparência e accountability por meio da identificação das unidades responsáveis pela implementação das ações.

De acordo com o Relatório de Autoavaliação Institucional – Triênio 2021–2023, elaborado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), foram observados avanços significativos na execução e no monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019–2024. O acompanhamento sistemático foi realizado pela DEPLAG por meio de painéis interativos desenvolvidos em Power BI, que consolidaram dados e análises referentes ao desempenho institucional como pode ser visto na Figura 13 - Dashboard do monitoramento do PDI 2019-2024.

O resultado do monitoramento apresenta que 53% dos indicadores atingiram integralmente suas metas, 24,5% apresentaram cumprimento parcial (acima de 50%) e 11,2% superaram 80% da meta prevista. A prorrogação do PDI até 2024 possibilitou a continuidade de ações em andamento e o fortalecimento do processo de acompanhamento e revisão das metas.

Figura 13 – Dashboard do monitoramento do PDI 2019-2024



Fonte: (RAI - Triênio 2021–2023)

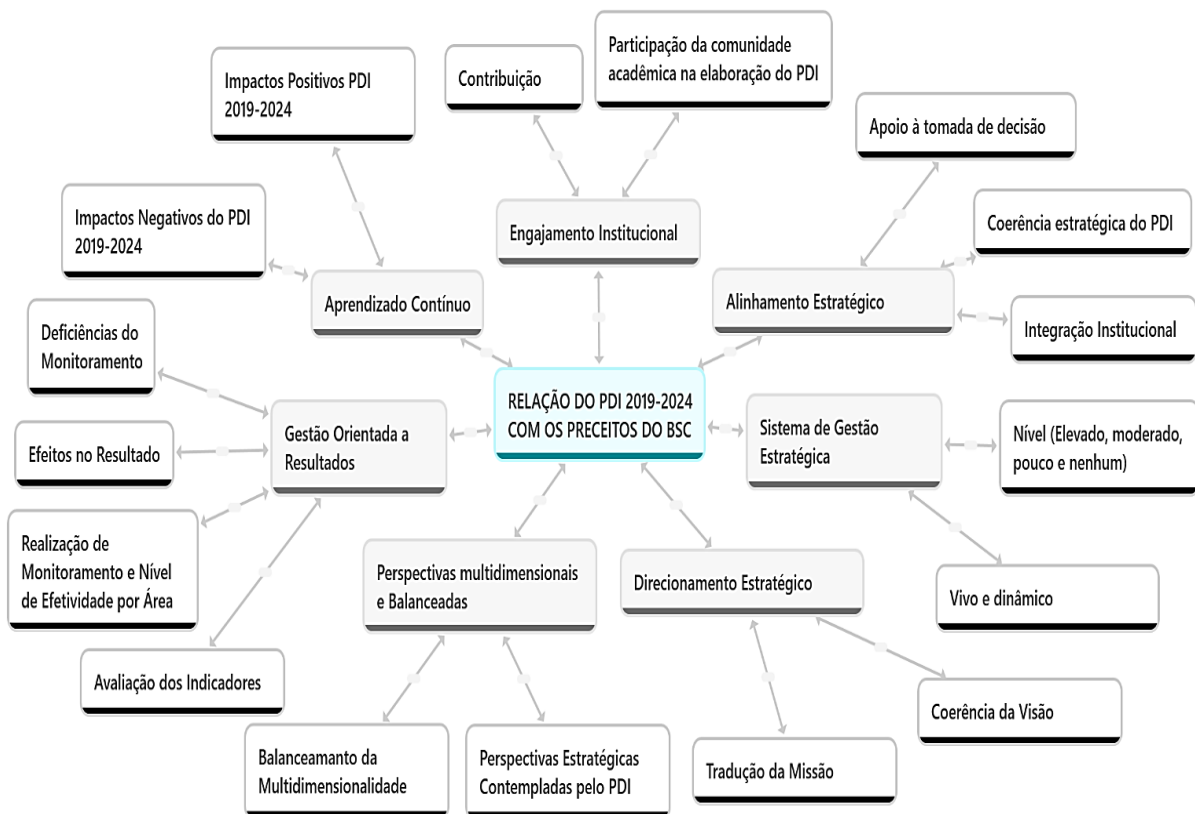
De modo geral, os resultados demonstram que os objetivos estratégicos do PDI 2019–2024 foram parcialmente alcançados, ainda que com diferentes níveis de execução entre as dimensões institucionais. O processo de monitoramento contínuo e de revisão periódica das ações e indicadores contribuiu para fortalecer o alinhamento entre planejamento e gestão, promovendo maior coerência, transparência e efetividade nas políticas institucionais. Apesar das limitações impostas pela pandemia e das restrições orçamentárias, o desempenho global da IFES evidencia progresso expressivo na consolidação da qualidade acadêmica, da inovação e da internacionalização, reafirmando o PDI como instrumento essencial de gestão estratégica e de aprimoramento contínuo da instituição

4.2 CONVERGÊNCIA ESTRATÉGICA: CRUZAMENTO DOS ELEMENTOS DO PDI COM AS ESPECIFICIDADES DO BALANCED SCORECARD

Este item constitui o núcleo central desta dissertação, ao evidenciar o cruzamento entre os elementos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e as especificidades do Balanced Scorecard (BSC), sendo esta a principal contribuição teórica e aplicada do estudo.

O objetivo deste tópico consiste na articulação dos resultados com as categorias extraídas da literatura, bem como o estabelecimento das unidades de registro as quais abrangem os códigos e indicadores categorizados. A relação do PDI 2019-2024 foi pesquisada a partir da análise de 7 temas os quais se desdobram em 17 categorias, a partir do uso do *software* Atlas TI versão 25.0.1.32924.

Figura 14 – Diagrama da relação do PDI 2019-2024 com os preceitos do BSC



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.2.1 Engajamento Institucional dos servidores com o PDI

Este tema aborda o envolvimento das partes interessadas e da comunidade no processo estratégico, destacando a importância da participação institucional ampla no planejamento, bem como na tradução da estratégia em objetivos e metas coletivas, a partir de uma comunicação e integração eficazes da estratégia organizacional.

Quando questionados sobre a forma de contribuição para o planejamento institucional 2019 - 2024, observou-se, nos discursos dos respondentes, diferentes maneiras de colaboração em relação à gestão estratégica da IFES. Assim sendo, 38,89% dos participantes relataram ter contribuído na elaboração do documento; outros 27,78% dos respondentes afirmaram ter

colaborado na revisão; já 22,22% dos entrevistados indicaram ter apoiado o monitoramento; também teve 5,56% que participou tanto da elaboração quanto da revisão; e 5,56% que esteve envolvido na fase de execução do PDI.

Em seguida ao serem indagados se houve participação efetiva da comunidade acadêmica na elaboração do PDI (alta gestão, unidades acadêmicas, unidades administrativas), a maioria dos entrevistados 66,67% consideraram que houve uma participação efetiva ou aceitável da comunidade acadêmica no processo de elaboração do PDI 2019–2024. Entre os elementos apontados para justificar essa percepção, destacam-se o envolvimento da alta gestão (Reitor e Pró-Reitores), a constituição de comissões temáticas, a realização de reuniões com setores e unidades, e a abertura de consulta pública para contribuições.

Por outro lado, 27,78% dos participantes avaliaram que a participação na elaboração do PDI foi limitada ou não efetiva. Essa percepção foi frequentemente associada à centralização do processo decisório, caracterizado como “mais top down que bottom up”, com maior predominância das instâncias superiores, devido ao desafio persistente de consolidar uma cultura de planejamento participativo e necessidade de transformação do plano em um instrumento vivenciado coletivamente, e não apenas pelo âmbito administrativo. A indefinição de 5,56% ocorreu porque a pessoa chegou na IFES após a elaboração. Os dados encontram-se a seguir:

Tabela 03 – Extrato dos depoimentos referentes ao Engajamento Institucional

Tema	Categoria	Subcategoria	Frequência	Percentual (%)	
Engajamento Institucional	Contribuição	Elaboração	7	38,89%	
		Revisão	5	27,78%	
		Monitoramento	4	22,22%	
		Revisão e Monitoramento	1	5,56%	
		Execução	1	5,56%	
	Participação da comunidade acadêmica na elaboração do PDI	Sim	12	66,67%	
		Não	5	27,78%	
		Indefinição	1	5,56%	
	Total			18	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Foram extraídos alguns depoimentos interessantes dos participantes ao serem questionados se houve engajamento institucional com o PDI, quando confirmam que houve um importante engajamento institucional:

A Alta Gestão, todos os Pró-reitores trabalharam em vários momentos durante a

elaboração do PDI. Nas unidades acadêmicas, tinha o Diretor do Centro e mais um ou dois representantes, digamos, do Centro. As unidades administrativas. Na realidade, em várias etapas, a gente botava em consulta pública e pedia participação. A participação ocorria quando a gente ia no centro falar, mas, na consulta pública, pouca gente participou. (P3)

[...] Com certeza que houve um envolvimento muito grande. Veja, a Universidade Pública, isso é uma coisa importante, a Universidade Pública é feita pelas pessoas. A Universidade Pública, no mundo, que tem mil anos a Universidade, e no Brasil, ela é uma instituição milenar, mas ela é uma instituição que se move a partir, digamos assim, de processos de construção conjuntas, de processos participativos. A universidade não é um espaço onde se impõe, de cima para baixo, uma decisão. Não funciona assim. A universidade é um espaço de debate, é um espaço de pluralidade de ideias, é um espaço de conflitos, é um espaço de disputa entre projetos. Por isso que a universidade é uma instituição realmente diferente. Ela está submetida, evidentemente, às leis e à constituição do país, mas ela tem uma dinâmica própria que envolve a motivação das pessoas, o engajamento, o envolvimento, a democracia na construção dos projetos. [...] (P4)

Sim. Porque esse é um processo que ele passa por diversas reuniões que vão desde, como a gente falou, desde a avaliação do que estava previsto no planejamento estratégico até a avaliação do PDI anterior. Então você efetivamente precisa escutar aqueles setores, aquelas áreas que são responsáveis. Então, como você tem diversas áreas dentro da universidade que vão ter uma ligação direta com os objetivos estratégicos traçados, então eles com certeza foram escutados em reuniões. Lembro, que a gente fez três momentos: A revisão do PEI, depois a avaliação do PDI, e depois a construção do novo PDI. [...] Então assim, são vários momentos em que a gente fez reuniões com os gestores, com os coordenadores [...] (P6)

Sim. Os diretores de centros participaram, os pró-reitores participaram, o reitor participou, alunos também participaram. Na época houve uma participação de toda a comunidade. (P10)

Teve por que nós fizemos várias reuniões por centro e foram ouvidas as comissões de representação, de colaboração, porque esse é um trabalho duro de fazer e principalmente para gerar metas, indicadores, a compreensão, desde as matrizes, aquela coisa de você identificar bem os potenciais, as fraquezas, as ameaças. E aí assim, eu pelo menos participei de várias reuniões com técnicos, com pró-reitores, com diretores de centro, com os coordenadores de curso. [...] (P15)

Acho que a peça foi para consulta e recebeu algumas sugestões também. Lembro que

houve uma apresentação para comunidade nos conselhos e talvez no conselho administrativo, no Consuni, houve uma interação. Agora, não foi aquela coisa. Foi uma peça muito mais construída de *top down* do que *bottom up*. [...] (P7)

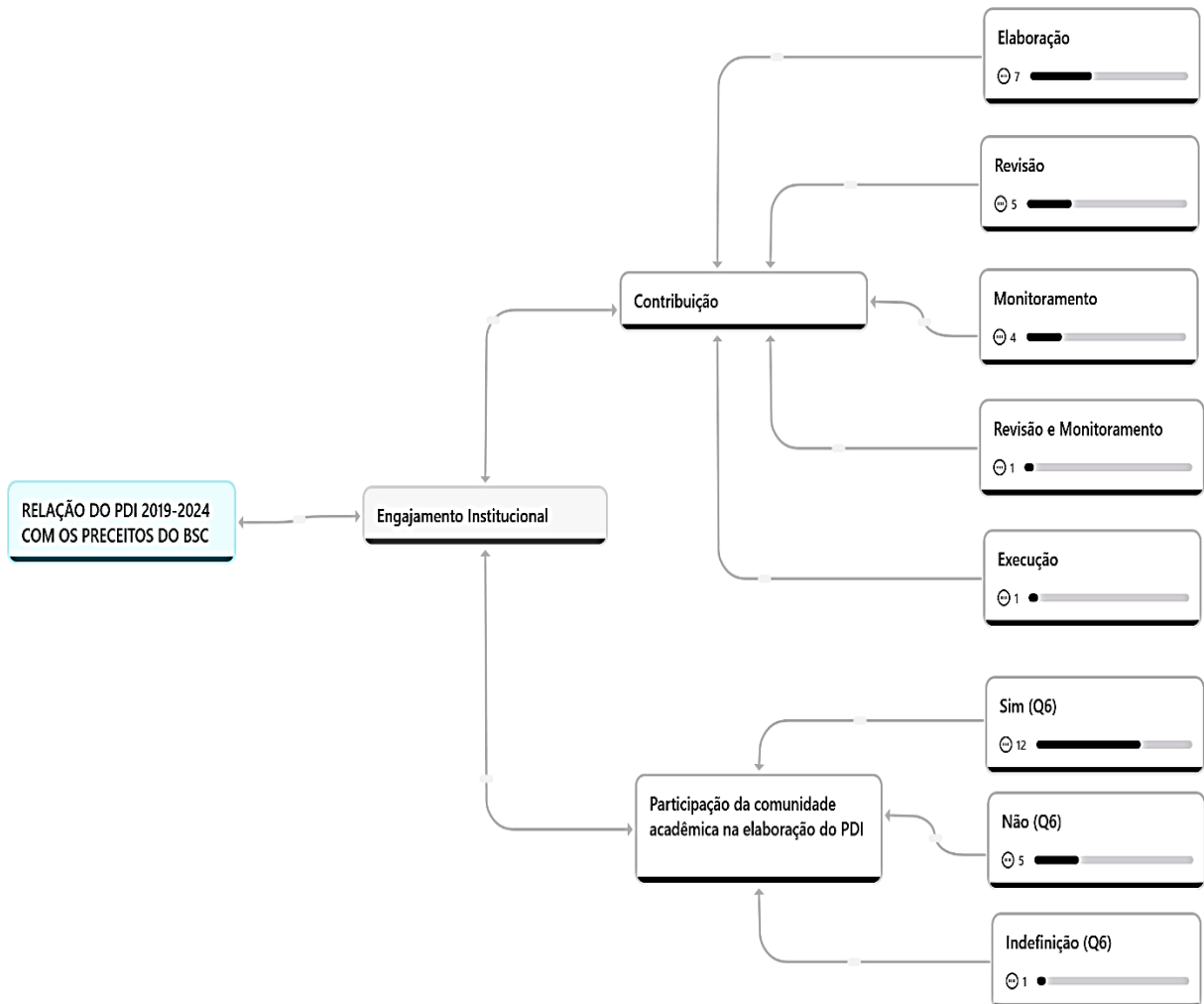
Eu diria que teve um esforço de engajamento, mas durante a realização das reuniões, não se via uma presença maciça de todos os setores da universidade. Eu via mais as pessoas que estavam na alta gestão, na gestão estratégica pela própria demanda delas. Então assim, não, eu na minha percepção, eu não achei que foi uma coisa que teve um engajamento institucional maciço. Mas assim, o convite foi feito, talvez se tivesse feito uma mobilização maior, um engajamento maior, uma maior publicidade. Só que aí bateu também com a questão do tempo que se tinha para fazer. Tinha um prazo para se entregar esse PDI. [...] [...] eu não senti o engajamento, mas eu também vejo esse outro lado, é a questão do prazo apertado para se fazer diversas demandas que todo mundo tem dentro da universidade, que muitas vezes você fica sufocado e não consegue participar às vezes do que é para participar. Agora teve uma participação muito maciça da alta gestão. Aí realmente eles cumpriram a parte deles. (P8)

Nesse sentido, ratifica-se os achados dos autores Pimentel, Serra e Costa (2017) acerca da relevância do engajamento institucional para o planejamento estratégico institucional, pois a efetividade da gestão universitária depende da participação ativa e integrada da comunidade acadêmica em todas as etapas do planejamento e da execução estratégica. Estes pesquisadores evidenciam que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UEMA foi elaborado de modo participativo, com envolvimento de gestores, docentes, técnicos e discentes, o que garantiu a legitimidade e o alinhamento entre missão, visão e metas da instituição. Eles concluem que essa mobilização coletiva possibilitou o amadurecimento da gestão estratégica e a tradução das diretrizes institucionais em ações concretas, conforme os princípios do *Balanced Scorecard* (BSC).

De forma convergente, Lourenço e Petenuci (2022) também ressaltam a importância do Engajamento Institucional, ao demonstrar que a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) dependeu diretamente da participação ativa da comunidade acadêmica. As autoras evidenciam que o planejamento estratégico voltado à internacionalização foi construído de modo participativo e colaborativo, por meio de reuniões, relatos e decisões conjuntas entre gestores, técnicos e docentes, consolidando uma visão compartilhada e legitimada pela instituição. Elas evidenciam que a eficácia estratégica em uma universidade pública não decorre apenas da adoção formal de instrumentos de gestão, mas da mobilização institucional em torno de um propósito comum, sustentada por processos participativos e colaborativos. Concluem que o engajamento coletivo

se torna, portanto, o eixo que garante a coerência, continuidade e legitimidade das estratégias, reforçando a noção de que o sucesso do BSC está condicionado à integração e ao comprometimento da comunidade universitária.

Figura 15 – Diagrama da rede de engajamento institucional



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.2.2 Alinhamento Estratégico

Esse tema engloba não apenas a integração do PDI 2019-2024 à estratégia, mas também a conexão do planejamento com os objetivos estratégicos da IFES. Neste contexto, ao serem indagados sobre se PDI 2019-2024 influenciou na tomada de decisão no dia a dia da gestão da universidade, a maioria dos respondentes demonstram uma forte tendência afirmativa, com 83,33%. Os participantes que compartilhavam deste entendimento, descreveram o PDI como um instrumento fundamental, um balizador e norteador para as ações, como pode ser observado

na Tabela 4 – Inferência dos depoimentos referente ao Alinhamento Estratégico.

Porém, 16,67% responderam negativamente baseado suas críticas, principalmente, em contingências externas. De acordo com os respondentes as limitações orçamentárias e os impactos provocados pela pandemia são fatores que afetam o uso do PDI como instrumento de apoio a toma de decisão.

Posteriormente, ao levantar o questionamento sobre a integração do PDI com os objetivos estratégicos da universidade, obtivemos como resposta um elevado nível de concordância da pesquisa, com 94,44% dos respondentes afirmando que o PDI estava integrado aos objetivos estratégicos da universidade, conforme apresentado na Tabela 4.

De modo geral, os entrevistados reconheceram que o PDI 2019-2024 foi construído com base no Plano Estratégico Institucional (PEI 2013-2027), documento de horizonte mais amplo, sendo o PDI compreendido como um “subconjunto” do PEI ou como o instrumento que materializa seus objetivos estratégicos.

A aprovação do PDI pelo Conselho Universitário (CONSUNI) reforça essa interpretação, conferindo às metas nele estabelecidas o status de objetivos estratégicos. Ademais, a elaboração do PDI contemplou formalmente a análise SWOT, bem como discussões acerca da missão e visão institucionais, o que sustenta, em tese, o alinhamento entre os instrumentos de planejamento.

Foi observado também que, 5,56% entrevistados discordam desse alinhamento, pois apontam limitações no nível de detalhamento do plano. O argumento é que as iniciativas e indicadores eram “extremamente operacionais, como “número de eventos realizados” ou “número de publicações”, os quais, apesar de representarem atividades cotidianas, não se conectavam diretamente ao alcance da estratégia institucionais.

Mais adiante, quando questionados sobre se os indicadores de desempenho do PDI contribuíram para o alinhamento estratégico das ações dos diferentes setores da universidade, 66,67% dos participantes responderam positivamente. Os indicadores foram considerados essenciais para explicitar o desempenho das áreas, promover articulação entre unidades e induzir ações conjuntas, como as parcerias entre desenvolvimento de pessoas e internacionalização. Além disso, a revisão do PDI, motivada pela busca de indicadores mais robustos e mensuráveis, reforçou a capacidade do documento de orientar o alinhamento institucional.

Observou-se que 5,56% dos respondentes supõem que os indicadores não contribuem com a integração entre os setores da instituição. Entretanto, um aspecto crítico do levantamento foi o índice de indefinição 27,78%, resultante de limitações de acompanhamento durante a

pandemia e mudanças de gestão.

Tabela 04 – Inferência dos depoimentos referente ao Alinhamento Estratégico

Tema	Categoria	Subcategoria	Frequência	Percentual (%)
Alinhamento Estratégico	Apoio à tomada de decisão	Sim	15	83,33%
		Não	3	16,67%
	Coerência estratégica do PDI	Sim	17	94,44%
		Não	1	5,56%
	Integração Institucional	Sim	12	66,67%
		Não	1	5,56%
Indefinição		5	27,78%	
Total			18	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A seguir, são apresentados alguns depoimentos dos entrevistados sobre o alinhamento estratégico:

[...] eu acho que ele é balizador, na tomada de decisão. Também ajuda a gestão a fazer a governança e a cobrar as unidades, o cumprimento das metas, com o cumprimento dos objetivos colocados ali [...]. (P2)

[...] o PDI ele foi uma referência para nós, mas muitas das ações elas não foram e não puderam ser tomadas tendo o PDI como a sua base, exatamente por essa situação. E aí nós temos dois elementos que eles se juntam, é a pandemia e os cortes orçamentários que foram sistemáticos. (P5)

Olha, acredito que influencia, de certa forma, eu acho que a gestão, de um tempo para cá, tem voltado a atenção para o planejamento, tanto é que pode ser visto nos relatórios de gestão, que eles são elaborados baseados no que foi executado no planejamento. Então, de certa forma, está servindo de um horizonte. Claro que a questão de planejamento é algo que precisa ser amadurecido na universidade. Então, precisa ser melhorado. Mas, que é um caminho onde tem se inserido a importância do planejamento na gestão, eu acho que está servindo, sim, de nota para a tomada de decisão. (P9)

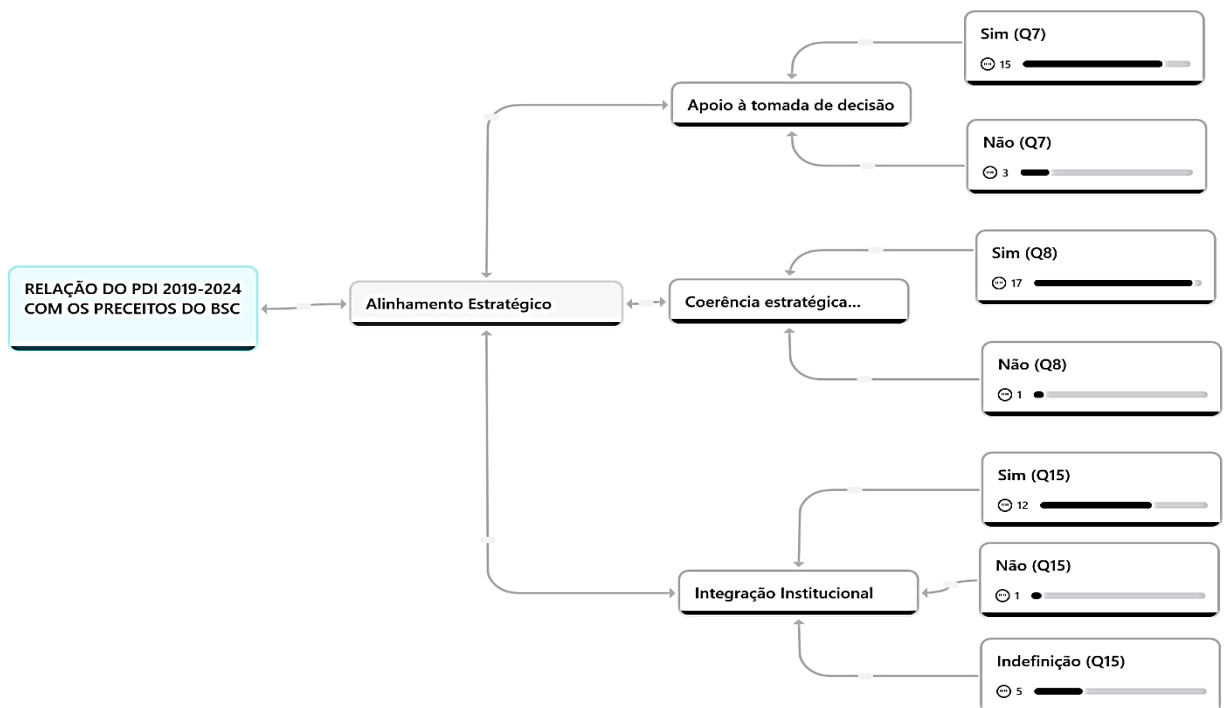
[...] Em 2013 a universidade lançou o que eles chamam de PEI, o plano estratégico institucional, que foi de 2013 a 2027, ele ainda é vigente, e lá tem os objetivos estratégicos e todo o PDI que é desenvolvido, a universidade busca sempre alinhar com os objetivos estratégicos desse PEI. Como o PEI tem um prazo maior, o PDI é um subconjunto desse plano estratégico. (P10)

[...] Eu consigo visualizar que o PDI ele é uma norma indutora de um determinado comportamento institucional. Ele ao mesmo tempo se alimenta da realidade da instituição, mas ele traz objetivos que apontam para onde a instituição deseja chegar ou onde ela deseja chegar a médio e longo prazo. É esse o objetivo do planejamento estratégico. E aí isso também nos faz a cada ano pensar em como alocar orçamento, porque com orçamento curto isso se torna desafiador. Todos os semestres e todos os anos a gente tem que fazer escolhas trágicas. [...] (P16)

Sim, com certeza, Porque quando a gente precisa decidir a alocação de algum recurso, por exemplo, a gente precisa avaliar se aquilo está dentro do planejamento maior e a gente também se compromete com metas a serem alcançadas com determinado prazo. [...] (P18)

Sim, porque a gente, nesse monitoramento e acompanhamento de indicadores, a gente conseguia acompanhar também o que se passava em outras unidades de gestão. Então, basicamente, era um movimento articulado. (P11)

Figura 16 – Diagrama de rede do alinhamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor, com apoio do software Atlas TI (2025)

A partir da análise dos relatos é possível observar congruência entre os discursos dos participantes e os achados de Benfedda e Benhacene (2021), os quais evidenciaram que o *Balanced Scorecard* (BSC) desempenha um papel central no aperfeiçoamento da tomada de

decisão em organizações públicas. Observaram que BSC permite vincular estratégia, indicadores e iniciativas, oferecendo informações tempestivas, estruturadas e multidimensionais. Os autores destacam que, ao traduzir objetivos estratégicos em medidas, metas e iniciativas concretas, o BSC melhora a qualidade, a clareza e a precisão das decisões. Nos casos das cidades de Charlotte, situada na Carolina do Norte, nos Estados Unidos, e Brisbane, capital do estado de Queensland, na Austrália, o BSC permitiu identificar prioridades, alocar recursos com maior racionalidade, acompanhar tendências e ajustar políticas públicas diante de mudanças ambientais. Desta forma, os autores concluem que o BSC é uma ferramenta decisiva para fortalecer a governança e a tomada de decisão estratégica em organizações governamentais.

Os dados encontrados também coadunam com os estudos de Costa e Petri (2021) ao afirmarem que o PDI desempenha um papel central na integração dos objetivos estratégicos da universidade, funcionando como o principal instrumento responsável por articular, de forma coerente, a missão, a visão e as metas institucionais. Os autores destacam que o PDI deve balizar objetivos e metas estruturadas, mensuráveis e interdependentes, capazes de orientar a administração universitária rumo aos resultados esperados, assegurando alinhamento entre planejamento de longo prazo e execução operacional. O estudo reforça, ainda, que essa integração depende da articulação do PDI com os demais instrumentos de gestão, como orçamento, planos táticos e ciclos de avaliação, além da existência de mecanismos contínuos de monitoramento e revisão, que garantem a aderência entre o PDI e a estratégia institucional ao longo do tempo.

Os resultados encontrados também são similares aos achados da pesquisa de Piegas (2024) que destaca o quanto os indicadores de desempenho contribuíram significativamente para o alinhamento estratégico das ações dos diferentes setores na Receita Federal do Brasil (RFB). O estudo mostra que, ao adotar o *Balanced Scorecard* (BSC), a RFB estruturou seus objetivos estratégicos e indicadores de desempenho de forma a estabelecer relações de causa e efeito entre as diversas perspectivas (pessoas, processos, resultados), garantindo que as ações de cada setor estivessem alinhadas com a missão, visão e valores institucionais.

4.2.3 Sistema de Gestão Estratégica

Neste tema são agrupados os códigos relativos ao monitoramento contínuo do planejamento estratégico, bem como suas revisões e adaptações.

Quando perguntados se o PDI corresponde apenas ao atendimento de um requisito

formal, ou se pode ser visto como um documento “vivo e dinâmico”, e, em que nível de dinamicidade, todos os participantes reconhecem o PDI não apenas como um requisito formal, mas como um instrumento de governança e de orientação estratégica.

Entretanto, as percepções sobre o grau de efetiva dinamicidade do documento apresentam variações relevantes. As subcategorias “Elevado” e “Moderado” concentram a maior parte das respostas, a primeira com 38,89% e a segunda com 44,44% respectivamente, indicando uma tensão entre o potencial estratégico do PDI e sua materialização cotidiana na instituição. Os participantes que compreendem a dinamicidade como elevada defendem que o PDI atua como o norte das ações diárias sendo um artefato indispensável para a definição de prioridades e a indução de comportamentos organizacionais. Diferentemente desta percepção, aqueles que o enxergam como moderado, reconhecem sua importância, mas destacam limitações decorrentes de exigências de formalização e da baixa adesão da comunidade acadêmica, o que faz com que a dinamicidade seja percebida majoritariamente na esfera da alta gestão.

A subcategoria Pouco/Baixo, embora represente 16,67% das respostas, evidencia que o processo de evolução da maturidade estratégica pode ser afetado tanto pela cultura de planejamento ainda em consolidação quanto pelas restrições orçamentárias e de pessoal, que limitam a execução das metas e ações previstas. O desafio que emerge, portanto, é transformar o PDI em um instrumento mais orgânico, efetivamente mobilizador e capaz de superar tanto as contingências externas quanto a resistência interna à profissionalização da gestão universitária.

Tabela 05 – Análise dos depoimentos referente ao Sistema de Gestão Estratégica

Tema	Categoria	Subcategoria	Frequência	Percentual (%)
Sistema de Gestão Estratégica	Vivo e dinâmico	Sim	18	100,00%
		Não	0	0,00%
	Nível	Elevado	7	38,89%
		Moderado	8	44,44%
		Pouco	3	16,67%
	Nenhum	0	0,00%	
Total			18	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na sequência, são expostos alguns dos relatos dos entrevistados referentes a essa categoria.

[...] O planejamento, por exemplo, deste ano, a gente fez uma modificação, a gente

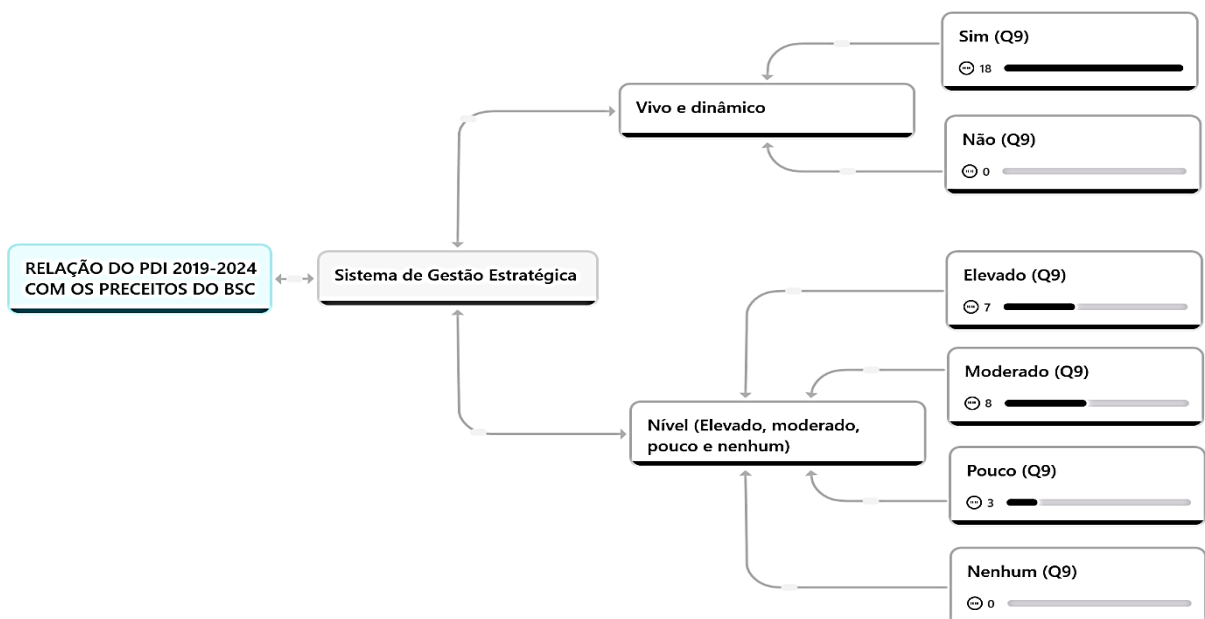
tem um PDI, a gente traz esse PDI como sendo estratégico [...]. Então, isso faz com que o planejamento seja vivo. Então, todo ano as unidades têm que ir baseadas na meta. Eu tenho uma meta do PDI para 2025. [...] (P9)

Sim, elevado. O PDI é o que dá o perfil da instituição, é onde se decide aonde se quer chegar. Se faz uma reflexão do que já foi feito, se define aonde se quer chegar e se trabalha com a definição clara dos valores que se pretende a partir das ações, dos indicadores e metas. (P11)

O PDI não é só um dispositivo normativo. Porque se ele fosse um dispositivo apenas normativo, a gente subia isso no sistema e não tinha acompanhamento, não teria uma diretoria específica para estar acompanhando o PDI e nem a gente era cobrado, porque todas as diretorias e pró-reitoras da universidade constantemente são cobradas nas reuniões para fazer o acompanhamento dos seus planejamentos afim de refletir o PDI [...] [...] Mas para gente está vivendo essa realidade hoje é porque a gestão desta IFES, as pessoas, acreditam que o PDI é muito mais do que um documento normativo. Ele é o norte das ações do fazer nosso diário. Então, assim, ele é elevado, não é só um documento fictício. (P14)

[...] Para mim, o PDI como processo de planejamento ele precisa ser dinâmico, mas para ser dinâmico, eu preciso avaliar, monitorar isso que eu lhe falei no nosso microcosmo. [...] (P15)

Figura 17 – Diagrama de rede relativo ao sistema de gestão estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor, com apoio do software Atlas TI (2025)

O resultado encontrado nesta pesquisa converge com as conclusões de Bourne *et al.*

(2000), segundo os quais um sistema de mensuração de desempenho deve funcionar como um “sistema vivo e dinâmico”, permanentemente alinhado à estratégia organizacional. Para isso, os autores reconhecem a necessidade de institucionalização de quatro processos contínuos de atualização: (1) a revisão e o ajuste periódico das metas; (2) o desenvolvimento e a evolução das medidas individuais; (3) a revisão sistemática do conjunto completo de indicadores, de modo a refletir mudanças estratégicas ou transformações no ambiente competitivo; e (4) a utilização do próprio sistema como instrumento para desafiar e testar as premissas estratégicas que sustentam o modelo de sucesso organizacional. Os pesquisadores demonstraram que a ausência desses mecanismos de atualização pode levar ao desalinhamento entre medidas e estratégia, além de impedir que mudanças estratégicas sejam devidamente incorporadas ao sistema de medição. Dessa forma, concluíram que o êxito do gerenciamento estratégico depende da formalização de processos cíclicos que comparem continuamente os resultados de desempenho com o modelo estratégico, favorecendo o aprendizado organizacional e a validação permanente da estratégia.

Nesse sentido, os achados da pesquisa de Prado (2022) e Piegas (2024) também evidenciam que o Sistema de Gestão Estratégica, quando vívido e dinâmico, promove o alinhamento das ações dos diferentes setores por meio da revisão contínua dos indicadores de desempenho e dos objetivos estratégicos. Segundo Piegas (2024), na Receita Federal Brasileira (RFB), foi estruturado o *Balanced Scorecard* (BSC) para garantir que as metas e indicadores fossem acompanhados quadrimestralmente em Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), sendo revisados anualmente para verificar sua conformidade com a estratégia institucional. Perceberam que pequenos ajustes são feitos pontualmente, enquanto alterações estruturais demandam nova formulação do plano estratégico, o que demonstra a importância da revisão periódica para manter o sistema alinhado às mudanças organizacionais e contextuais.

Prado (2022) reforça esse entendimento ao afirmar que a revisão dos indicadores de desempenho é essencial para aprimorar a gestão estratégica, pois permite identificar lacunas, propor ações de melhoria e adaptar as metas conforme as necessidades da organização. O modelo construtivista de avaliação de desempenho proposto por Prado enfatiza a necessidade de revisar continuamente os critérios e indicadores, garantindo que o sistema de gestão permaneça alinhado à estratégia e às expectativas dos stakeholders. Assim, ele conclui que a revisão periódica dos indicadores e dos objetivos estratégicos é fundamental para manter o Sistema de Gestão Estratégica vivo e dinâmico, promovendo a efetividade e a adaptação contínua das ações dos diferentes setores.

4.2.4 Direcionamento Estratégico

Esse tema abrange não apenas a definição clara da missão e visão da organização, mas também a tradução dessas declarações em objetivos estratégicos. Neste sentido, ao questionar se os objetivos estratégicos do PDI refletem a missão e a visão da instituição, observou-se um expressivo equilíbrio entre os entrevistados. 88,89% dos respondentes afirmaram que tanto a Missão quanto a Visão foram adequadamente incorporadas no PDI.

Esse alinhamento é atribuído à sua ancoragem no plano no Plano Estratégico Institucional (PEI), que forneceu diretrizes de longo prazo e orientou os eixos estruturantes de ensino, pesquisa, extensão e inovação. A maior parte dos gestores relatou que os objetivos foram elaborados diretamente a partir da Missão institucional, reforçando as finalidades regimentais e o compromisso com a excelência acadêmica.

Apesar desse alinhamento conceitual, alguns participantes apontaram críticas como objetivos excessivamente operacionais e pouco conectados à visão de futuro, desproporção entre visão ambiciosa e ações factíveis, e ausência de indicadores qualitativos. Entre os respondentes, 5,56% não percebem alinhamento à missão ou não se sentiram aptos a avaliar esta relação e 11,11% declaram não identificar coerência com a visão organizacional, conforme apresentado na Tabela 6 – Extrato dos depoimentos referente ao direcionamento estratégico.

Tabela 06 – Extrato dos depoimentos referente ao Direcionamento Estratégico

Tema	Categoria	Subcategoria	Frequência	Percentual (%)
Direcionamento Estratégico	Tradução da Missão	Sim	16	88,89%
		Não	1	5,56%
		Indefinição	1	5,56%
	Coerência da Visão	Sim	16	88,89%
Não		2	11,11%	
Total			18	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

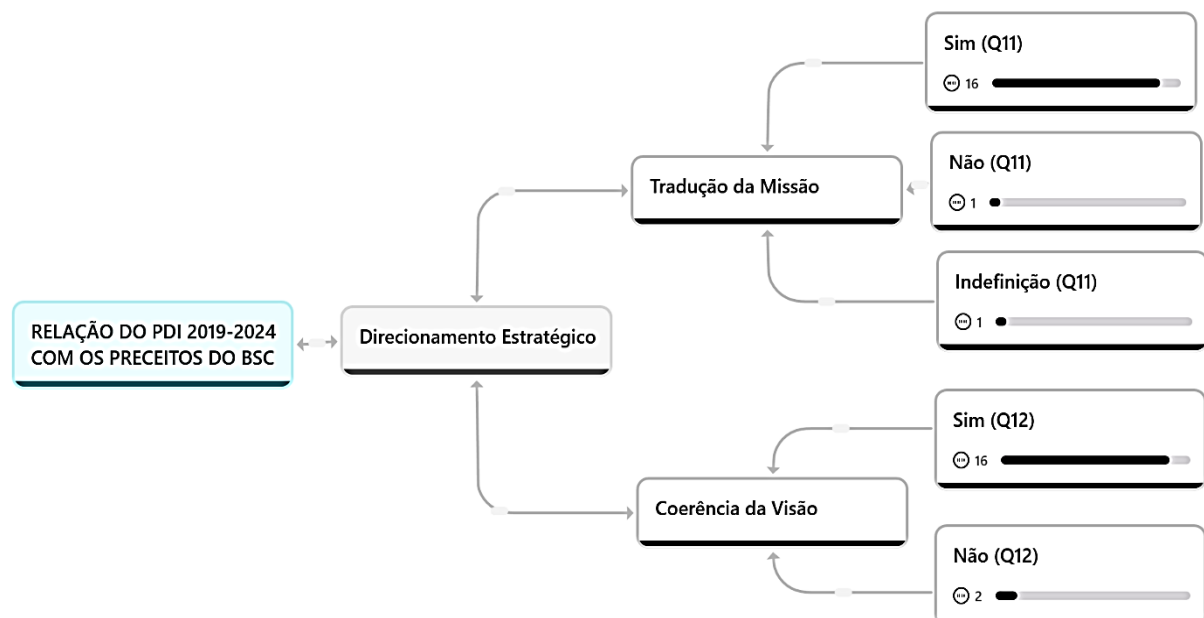
A seguir, são apresentadas algumas respostas dos entrevistados sobre o Alinhamento Estratégico:

Eles estão alinhados porque eles foram feitos de acordo com o plano estratégico e como eu falei nessa reunião teve um uma análise SWOT violenta, então os principais gestores da universidade estavam lá e foi debatido muito sobre quais ações que a gente quer, o que a gente quer como universidade, isso tá alinhado com a proposta de transformação social. [...] (P8)

Com certeza. Eu acho que está. Quando você pega lá o PDI, você consegue verificar que você está tentando alcançar de alguma forma essa missão institucional. (P13)

[...] Foi um PDI que foi feito numa gestão e revisado na outra. E isso foi bom, isso foi ótimo. [...] Então eu acho até que o nosso PDI, esse ele foi muito mais interessante e complexo, porque ele passou por dois olhares diferentes de gestões diferentes. Então eu acho que sim, eu acho que ele reflete sim, esse momento, esse sentimento, mas para além de um sentimento de uma gestão, ele reflete um sentimento de uma instituição. já que ele foi formulado e revisado por mais atores. (P16)

Figura 18 – Diagrama da relação com o direcionamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor, com apoio do software Atlas TI (2025)

Os resultados desta pesquisa convergem com os de Costa, Souza e Petri (2019) os quais afirmam que a tradução da missão e a coerência da visão são elementos centrais para a efetiva implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) em instituições públicas, especialmente no contexto universitário. Ao propor um painel estratégico para o Departamento Contábil da Universidade Federal de Santa Catarina, os autores enfatizam que a missão da instituição foi traduzida em objetivos estratégicos mensuráveis, que foram detalhados por meio de indicadores, metas e iniciativas, assegurando que as ações do departamento estivessem alinhadas com os propósitos institucionais. Eles concluem que o BSC atua como uma ferramenta de comunicação estratégica, tornando acessíveis e tangíveis os elementos da missão e da visão, o que é essencial para a eficácia da gestão estratégica em instituições públicas de ensino.

Em harmonia com os resultados apresentados, Silva, Andrade, Cordeiro (2024) evidenciam que o *Balanced Scorecard* (BSC) desempenha papel central na tradução da missão organizacional em objetivos e indicadores estratégicos tangíveis. Os pesquisadores observaram que o BSC funciona como um mecanismo estruturante capaz de converter a missão, entendida como a razão de existir da organização, em metas operacionalizáveis que orientam o comportamento institucional. Para eles, a missão deixa de ser uma declaração abstrata e passa a orientar, de forma concreta, a formulação dos indicadores e a seleção das iniciativas estratégicas distribuídas nas quatro perspectivas do BSC, promovendo alinhamento vertical entre identidade institucional, capacidades internas e direcionadores de desempenho. Esses pesquisadores também demonstram que o BSC atua como instrumento de convergência entre a ambição de futuro da organização e as ações necessárias para alcançá-la. O mapa estratégico elaborado pelos autores evidencia essas interdependências, mostrando como avanços em processos internos, capacitação de colaboradores e atendimento ao cliente contribuem para o posicionamento competitivo aspirado (Silva; Andrade; Cordeiro, 2024).

Seguindo esse entendimento, Hermawan *et al.* (2025) destacam que a tradução da missão e a coerência da visão constituem elementos estratégicos essenciais para o desempenho organizacional e a competitividade das empresas. Os autores observam que uma missão bem formulada e efetivamente comunicada a todos os níveis hierárquicos favorece a consolidação de uma cultura organizacional robusta, elevando a motivação dos colaboradores e facilitando a implementação de estratégias de forma coordenada. Para eles, a coerência da visão, quando alinhada aos valores e objetivos institucionais, orienta decisões estratégicas, promove maior integração dos recursos e reduz riscos de desvios estratégicos, assegurando que todos os membros da organização compreendam e se comprometam com metas comuns. Os autores concluíram ainda que a revisão periódica e a atualização da missão e da visão são práticas indispensáveis para que as organizações se mantenham responsivas às transformações do ambiente competitivo e capazes de sustentar vantagens duradouras. Além disso, destacam que a integração desses elementos com ferramentas de análise estratégica, como a matriz SWOT, potencializa a capacidade organizacional de antecipar desafios e oportunidades, ajustar diretrizes estratégicas e fortalecer sua identidade no mercado, contribuindo para um crescimento sustentável e para a promoção contínua de inovação.

Kök e Türkistanli (2025) também contribuem com esse debate ao investigarem o papel das declarações de missão e visão no setor de transporte marítimo, destacando que tais instrumentos são fundamentais para orientar a gestão estratégica, alinhar expectativas dos stakeholders e direcionar decisões organizacionais. Segundo os autores, as declarações de

missão, ao expressarem o propósito central da empresa, promovem unidade interna, comunicam valores e objetivos institucionais e funcionam como um guia para a alocação de recursos e para a tomada de decisão estratégica. Além disso, contribuem para o fortalecimento das parcerias, para a coesão entre setores e para a consolidação do compromisso com a excelência operacional e a satisfação dos clientes. Estes autores acrescentam que as declarações de visão projetam uma perspectiva de futuro ao indicar os objetivos de longo prazo e o estado desejado da organização no contexto marítimo. Neste sentido, a visão atua como um norteador das práticas futuras, orientando o desenvolvimento estratégico e influenciando a capacidade de adaptação da empresa às transformações do setor. Os pesquisadores concluem que a coerência entre missão e visão é essencial para assegurar que as ações do presente estejam alinhadas às expectativas e metas futuras, promovendo integração entre operações cotidianas e estratégia de longo prazo, bem como favorecendo ajustes contínuos diante das dinâmicas organizacionais e ambientais.

4.2.5 Perspectivas multidimensionais e balanceadas

Este tema corresponde às unidades de registro relacionadas a consideração e incorporação de múltiplas dimensões além do financeiro (financeira, processos, aprendizado, clientes/sociedade) destacando o foco no valor público.

Diante disso, ao serem questionados se os objetivos do PDI 2019 - 2024, abrangem diferentes dimensões do desempenho da universidade, além da financeira, a grande maioria dos participantes 94,44% acredita que os objetivos do PDI contemplam dimensões que vão além do aspecto meramente financeiro/orçamentário. Em síntese, os depoimentos sugerem que o PDI 2019-2024 é um documento multidimensional no seu escopo, indo além da abordagem exclusivamente orçamentária para atuar como uma ferramenta de gestão estratégica indutora do comportamento institucional.

Ainda nesse contexto, quando indagados se os objetivos estratégicos do PDI 2019 - 2024, atendem a aspectos como: (I) orçamentário, otimização de recursos, capacitação de verbas, sustentabilidade financeira, ou (II) alunos, servidores docentes, servidores técnicos ou (III) eficiência e qualidade dos processos acadêmicos e administrativos, ou até mesmo (IV) desenvolvimento de servidores, e inovação, melhoria da cultura organizacional, e infraestrutura tecnológica; os participantes responderam que o PDI é percebido como um instrumento que abarca a universidade em sua totalidade, prezando pelos eixos de ensino, pesquisa e extensão, além de outras atividades importantes para a instituição.

A inclusão dessas dimensões, visa nortear a execução de políticas públicas, sendo um

instrumento fundamental para nortear as ações das diversas unidades. A análise detalhada das perspectivas estratégicas revela que foram contempladas as quatro dimensões, sendo que as dimensões Financeira/Orçamentária, Cliente/Cidadão, Processos Internos foram reconhecidas por 94,44% dos entrevistados. Já a dimensão de Aprendizado e Crescimento (que inclui desenvolvimento de servidores, inovação e infraestrutura tecnológica) alcançou a adesão total dos participantes, como pode ser observado na Tabela 7 a seguir.

Tabela 07 – Análise dos depoimentos referente às perspectivas multidimensionais e balanceadas

Tema	Categoria	Subcategoria	Frequência	Percentual (%)
Perspectivas Multidimensionais e Balanceadas	Balanceamento Multidimensional	Sim	17	94,44%
		Não	1	5,56%
	Perspectivas Estratégicas Contempladas pelo PDI	Financeira/Orçamentária	17	94,44%
		Cliente/Cidadão	17	94,44%
		Processos Internos	17	94,44%
		Aprendizado e Crescimento	18	100,00%
Total			18	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

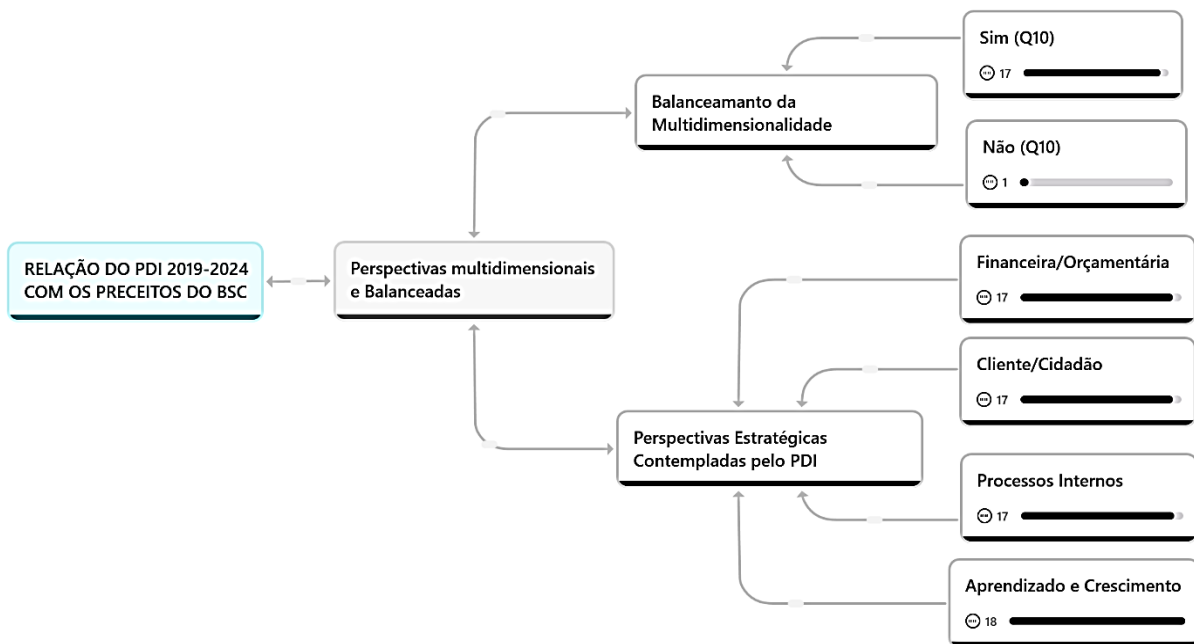
Como é possível observar nas respostas a seguir:

Sim. Ele vai além do aspecto meramente orçamentário, financeiro. Tem medidas e políticas administrativas que não requer um aporte de recurso de maneira mais imediata. Isso pode ser eventualmente um custo indireto além envolvido, mas ele não abrange somente questões financeiras, envolve questões técnicas, acadêmicas, e por aí vai. (P2)

Com certeza, até porque quando a gente faz um PDI, a gente tem que levar em consideração a universidade como todo. Lógico que tem muito a ligação com o financeiro. Porque a gente sabe que o orçamento está muito vinculado ao planejamento. Porque a gente só pode gastar o que está aprovado, mas acredito que não se restringe apenas a isso. [...] (P13)

Sim. naquelas etapas iniciais no documento, ele coloca lá as concepções socio-filosóficas, didático-pedagógicas, que vai nortear a perspectiva do ensino, da gestão, da pós-graduação, que a gente está alcançando conceitos cada vez mais altos e a tendência é essa, esse é o nosso lugar, que a gente tem que mirar nos padrões internacionais de formação sem perder a nossa identidade da questão da intercultural naturalidade, a questão das ações afirmativas, a gestão tem que se pautar na eficiência, mas ao mesmo tempo nos princípios públicos. (P14)

Figura 19 – Diagrama das perspectivas multidimensionais e balanceadas



Fonte: Elaborado pelo autor, com apoio do software Atlas TI (2025)

Esses resultados estão de acordo com os estudos de Fernandes (2018), cujos achados relacionados ao PDI da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) evidenciam um balanceamento multidimensional nas perspectivas estratégicas contempladas. O referido autor constatou que o plano institucional considera diversas dimensões tais como ensino, pesquisa, extensão, infraestrutura, internacionalização, entre outras os quais buscam garantir que os objetivos e metas sejam distribuídos de forma equilibrada entre esses vetores. Ele observou que essa abordagem multidimensional demonstra que o PDI não dá prioridade exclusiva a uma área, mas articula diferentes frentes estratégicas para promover o desenvolvimento institucional integrado. Esse pesquisador conclui que há coerência estratégica entre as diferentes perspectivas institucionais de modo que o plano consegue traduzir os objetivos macro da universidade em metas operacionais e iniciativas concretas nas várias dimensões, o que favorece a efetiva implementação das ações previstas. Conforme analisado, o PDI da UTFPR, não se limita a declarações de intenções, mas apresenta um arranjo estratégico que conecta a visão institucional de longo prazo com resultados mensuráveis e orientados para diferentes frentes de atuação da instituição.

Em consonância com esses resultados, Nuintin, Curi e Souza (2022), ao analisarem o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), com base nos preceitos do *Balanced Scorecard*,

evidenciaram a utilização de um modelo multidimensional para estruturar o referido instrumento. Os autores demonstram que a organização dos objetivos estratégicos nas diferentes perspectivas do BSC, articulada à missão institucional e às metas correspondentes, promove um alinhamento estratégico consistente e um balanceamento adequado entre as diversas dimensões da universidade.

A pesquisa de Rahayu *et al.* (2023) identifica que as perspectivas multidimensionais e balanceadas do *Balanced Scorecard* (BSC) são essenciais para a medição de desempenho nas organizações governamentais, pois permitem avaliar não apenas indicadores financeiros, mas também aspectos como clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, proporcionando uma visão mais completa e integrada dos resultados organizacionais. Os achados demonstram que o uso equilibrado dessas perspectivas contribui para o alinhamento estratégico, melhora a transparência e a capacidade de resposta às demandas externas, além de facilitar a identificação de oportunidades de melhoria e o desenvolvimento contínuo nas instituições públicas.

Nesse contexto, Lima e Marin (2024) demonstram que o *Balanced Scorecard* constitui uma ferramenta de gestão fundamental por oferecer um processo eficiente para a formulação e o desdobramento da estratégia organizacional. Os autores destacam que, por meio do mapa estratégico, os objetivos definidos em cada perspectiva do BSC podem se tornar consistentes e alinhados internamente, permitindo que a organização mantenha foco, e alcance satisfatórios níveis de desempenho. Eles destacam que a escolha adequada dos objetivos estratégicos e de indicadores representativos, balanceados e direcionadores de resultados futuros, representa elemento essencial para o sucesso e para o monitoramento contínuo da estratégia. Concluem que as empresas passaram a formular objetivos que incorporam a voz de clientes e colaboradores, ao mesmo tempo em que estruturam indicadores distribuídos de forma equilibrada entre as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

4.2.6 Gestão Orientada a Resultados

Aqui foram agrupadas as narrativas dos entrevistados, as quais apontam para o monitoramento e revisão dos indicadores, readequação de metas, uso de indicadores para acompanhamento dos resultados, e avaliação dos efeitos positivos e negativos do planejamento/gestão estratégica.

Nesse sentido, ao serem questionados se a IFES analisada realizou o monitoramento dos

indicadores de desempenho do PDI (2019–2024) nas áreas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão; e, em caso afirmativo, qual o nível de efetividade desse monitoramento (muito, moderado, pouco ou nenhum), todos os participantes afirmaram que o acompanhamento foi efetivamente implementado.

Observou-se, ainda, uma evolução nos instrumentos utilizados ao longo do período, que inicialmente incluíam planilhas em Excel, *Google Sheets* e Trello (com quadros específicos para as unidades), seguidos pelo uso do Power BI para a geração de gráficos e aprimoramento da visualização dos resultados, culminando na adoção do sistema FORPDI, o qual ainda estava sendo utilizado, quando este estudo foi desenvolvido.

Já a distribuição dos níveis de efetividade as respostas foram semelhantes entre as quatro áreas: ensino, pesquisa, extensão e gestão. As categorias “Muito” e “Moderado” totalizem 55,55% das respostas, embora seja importante destacar que uma parcela expressiva dos participantes 38,89%, optou por se abster de indicar o nível de efetividade do monitoramento e o nível “Pouco”, representou 5,56%. Estes dados sugerem a necessidade de cautela na interpretação dos resultados e apontam para possíveis lacunas de conhecimento, envolvimento ou clareza percebida pelos entrevistados, no processo de monitoramento institucional.

Tabela 08 – Nível de Efetividade da Gestão Orientada a Resultados por áreas

Tema	Categoria	Subcategoria		Nível de Efetividade					
		Sim	Não	Áreas	Muito	Moderado	Pouco	Nenhum	Absteve-se de responder
Gestão Orientada a Resultados	Realização de Monitoramento e Nível de Efetividade por Área	100%	0%	Ensino	33,33%	22,22%	5,56%	0%	38,89%
				Pesquisa	33,33%	22,22%	5,56%	0%	38,89%
				Extensão	33,33%	22,22%	5,56%	0%	38,89%
				Gestão	33,33%	22,22%	5,56%	0%	38,89%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Segue alguns depoimentos sobre a realização do monitoramento e o referido nível de efetividade:

[...] Todas as áreas a gente teve monitoramento. A gente fez monitoramento para todos, até porque os indicadores e os objetivos estratégicos englobavam essas quatro áreas. Mas eu acredito que o nível de efetividade foi pouco, até porque era muita dificuldade de coletar as informações para poder mensurar o resultado dos indicadores. [...] (P1)

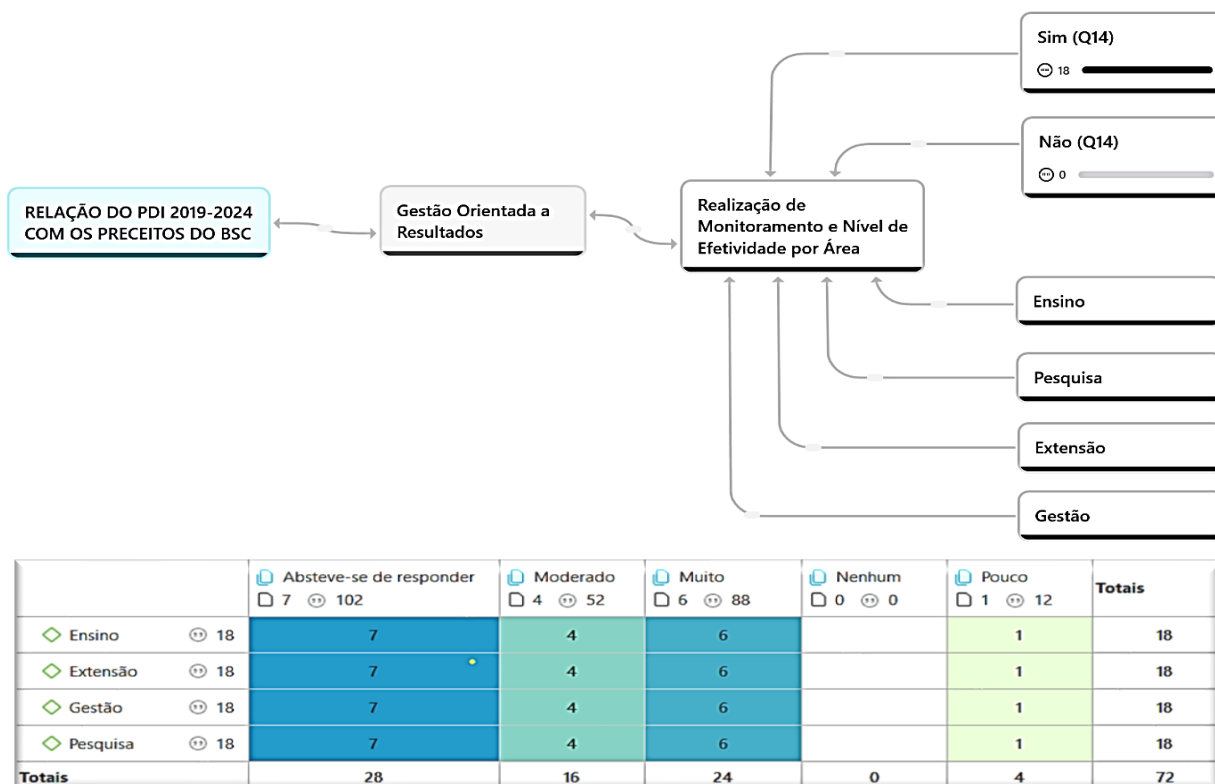
[...] eu acredito piamente de que a universidade cumpriu esses requisitos e que ela faz esse monitoramento. Evidentemente que eu não estou mais na gestão, eu já saí desde

o final de 2019, mas eu acompanho a vida da universidade como professor e eu não tenho dúvida nenhuma de que a administração atual segue rigorosamente não só os princípios gerais do PEI e do PDI [...] (P4)

Foi feito monitoramento de todos, muito. A cada três meses, a gente tinha reunião de acompanhamento. (P11)

Sim. Entretanto, esse monitoramento foi prejudicado: houve uma mudança de ferramenta no processo, houve mudança de equipe, mudança de processos. Inúmeras coisas que prejudicaram o atingimento das metas. Também nesse meio tempo tivemos uma pandemia. Colocaria moderado para todos os níveis. Mesmo sem esse monitoramento eficaz. (P12)

Figura 20 – Diagrama da realização de monitoramento e nível de efetividade por área



Fonte: Elaborado pelo autor, com apoio do software Atlas TI (2025)

Os achados desta pesquisa também encontraram respaldo em Pimentel, Serra e Costa (2017) quando identificaram que a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) buscou fortalecer o monitoramento das áreas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão por meio da adoção do *Balanced Scorecard* (BSC), articulado ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Eles observaram que a implementação do BSC permitiu traduzir e alinhar missão, visão, objetivos e metas institucionais em um conjunto consistente de indicadores

estratégicos, abrangendo tanto dimensões quantitativas quanto qualitativas do desempenho. Esses pesquisadores afirmam que as diretrizes da UEMA foram distribuídas em perspectivas adaptadas ao contexto de uma universidade pública, com destaque para a Perspectiva Acadêmica, destinada às atividades-fim, e para a Perspectiva de Gestão, focada na eficiência dos processos internos. Estes estudiosos perceberam que o referido modelo favoreceu uma visão integrada e sistêmica, ampliando a capacidade de monitoramento e promovendo maior transparência, aprendizagem organizacional e suporte à tomada de decisões. O acompanhamento das ações foi operacionalizado por meio do Plano de Gestão Anual (PGA), que organiza projetos estratégicos e táticos alinhados à lógica do BSC. No entanto, apesar dos avanços, os autores ressaltam que a ausência de um mapa estratégico completo, evidenciando relações de causa e efeito entre os objetivos, limitava o pleno desdobramento das metas e a consolidação de uma cultura de gestão orientada por resultados.

Le Zhang (2023) destaca a importância de um sistema de monitoramento bem estruturado no *Balanced Scorecard* (BSC), pois seus indicadores não são apenas métricas estáticas, mas instrumentos que refletem a estratégia da empresa de forma integrada. Segundo esse autor, ao desdobrar objetivos estratégicos em indicadores mensuráveis nas quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado/crescimento), a organização estabelece um encadeamento lógico de causa e efeito, que permite acompanhar como as ações operacionais influenciam os resultados estratégicos. Além disso, enfatiza que os indicadores devem passar por revisões constantes para assegurar que permanecem alinhados à visão e ao plano estratégico da empresa, o que exige ajustes regulares conforme mudanças organizacionais ou no ambiente externo.

Posteriormente, ao serem questionados sobre o que faltou ser monitorado, os participantes identificaram, em seus depoimentos, “Deficiências do Monitoramento”, as quais foram estruturadas em cinco subcategorias. Ressalta-se que todos os participantes puderam se manifestar livremente, sendo possível que um mesmo respondente mencionasse mais de uma deficiência ou apontasse deficiências semelhantes às mencionadas por outros participantes. Desse modo, os percentuais apresentados refletem a frequência de menções e não o número absoluto dos respondentes. As maiores ocorrências concentraram-se nas subcategorias “Não identificam falhas ou não sabem avaliar” e “Lacunas macro institucionais relacionadas aos desafios estratégicos”, que, conjuntamente, representam 50,00% das menções. Em seguida, aparecem as subcategorias “Fragilidades do monitoramento” e “Gerenciamento interno”, ambas com 18,18%. Por fim, a subcategoria “Dimensões acadêmicas (ensino, pesquisa, extensão) e de infraestrutura” apresentou a menor recorrência, com 13,64% das menções. Essa

distribuição evidencia diferentes níveis de percepção sobre as lacunas existentes no processo de monitoramento do PDI.

As deficiências apontadas revelam que, embora o monitoramento tenha sido realizado de forma abrangente, persistiram incertezas sobre a efetividade desse acompanhamento. Destacou-se a necessidade de ampliar o debate institucional e fortalecer o engajamento da comunidade, além das dificuldades enfrentadas na definição das metas, da necessidade de aperfeiçoar políticas estudantis e das ações orçamentárias. O processo apresentou fragilidades, como a dificuldade de abarcar todas as ações e a possível falta de correlação adequada entre indicadores, metas e orçamento. Também se evidenciou a importância de aprimorar os processos internos, a execução financeira e a capacidade de captação de recursos. Por fim, observou-se a ausência de avaliação qualitativa das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como a necessidade de melhorar o acompanhamento da extensão e de dedicar maior atenção às limitações de infraestrutura.

Tabela 09 – Inferência dos depoimentos referente à Deficiências do Monitoramento

Tema	Categoria	Subcategoria	Frequência	(%)	Descrição
Gestão Orientada a Resultados	Deficiências do Monitoramento	Não identificam falhas ou não sabem avaliar	6	27,27%	O monitoramento foi realizado de forma ampla, embora alguns não tenham segurança para afirmar se todos os aspectos foram plenamente acompanhados.
		Lacunas macro institucionais relacionadas aos desafios estratégicos	5	22,73%	Observou-se a necessidade de ampliar o debate institucional, fortalecer o engajamento, enfrentar dificuldades na definição de metas e aprimorar políticas estudantis e ações orçamentárias voltadas à formação cidadã.
		Fragilidades do monitoramento	4	18,18%	O monitoramento apresentou fragilidades, deixando de abarcar todas as ações, com necessidade de aprimorar indicadores e estabelecer melhor correlação prévia com o orçamento.
		Gerenciamento interno	4	18,18%	Destacam a importância de aprimorar processos internos, execução financeira e otimização e captação de recursos.
		Dimensões acadêmicas (ensino, pesquisa, extensão) e de Infraestrutura	3	13,64%	Identificou-se falta de avaliação qualitativa das atividades de ensino, pesquisa e extensão, necessidade de aprimorar o acompanhamento da extensão e atenção à infraestrutura.
Total			22	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Segue a baixo alguns dos depoimentos obtidos:

[...] a universidade precisa ter muito mais cuidado e monitorar com muito mais força a qualidade da prestação de serviço de ensino, pesquisa e extensão [...]. (P7)

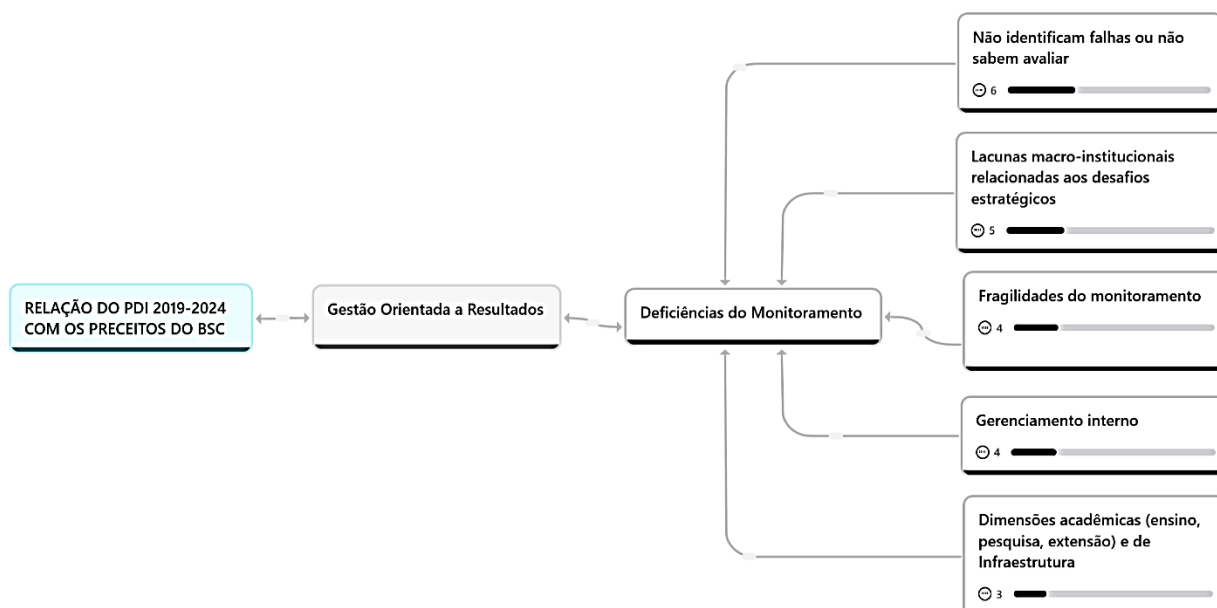
A única coisa que eu senti falta, é o engajamento mesmo institucional. Eu acho que poderia ter sido feito alguma coisa para que de fato houvesse uma participação maciça [...]. (P8)

Acredito que tivemos dificuldades em estabelecer metas. Então isso prejudicou o acompanhamento. [...] (P12)

Eu acho que os indicadores poderiam ser melhor trabalhados para você conseguir realmente mensurar aquela meta. (P14)

A correlação com o orçamento, porque se define o que se quer fazer, mas precisa muitas vezes saber qual o recurso necessário para aquilo, se precisa de recurso ou não. Normalmente se responde, se precisa ou não, mas precisa ter maior clareza de quanto de recurso precisa para aquilo ser alcançado, senão é um objetivo que nunca vai acontecer. [...] (P18)

Figura 21 – Diagrama da deficiências do monitoramento



Fonte: Elaborado pelo autor, com apoio do software Atlas TI (2025)

Os resultados encontrados estão alinhados aos achados de Kallio, Kallio e Grossi (2017)

os quais destacam que apesar da mensuração numérica oferecer comparabilidade e facilitar processos de auditoria, ela tende a simplificar excessivamente a complexidade da atividade acadêmica, que é fortemente qualitativa. Eles afirmam que métricas como número de publicações, captação de recursos e quantidade de formandos acabam dominando os processos de avaliação, mesmo quando não refletem adequadamente aspectos essenciais como profundidade da pesquisa, relevância social ou qualidade do ensino. Estes pesquisadores demonstram que a predominância da quantidade sobre a qualidade gera distorções institucionais como por exemplo direcionamento de esforços de professores e departamentos para atividades mais facilmente mensuráveis, ainda que de menor valor acadêmico ou social, apenas para cumprir metas. Eles perceberam que esses comportamentos podem criar pressões gerenciais que afetam a autonomia acadêmica, aumentando a carga burocrática e promovendo um “jogo dos números”, no qual a performance aparenta superar a contribuição real. Os autores concluem que a dependência excessiva de indicadores quantitativos cria ambiguidades e limitações sérias na gestão universitária, reforçando a necessidade de combinar dimensões qualitativas e quantitativas para uma avaliação mais equilibrada e fiel à missão acadêmica.

Segundo Kure, Nørreklit e Roge (2021) as principais deficiências de um monitoramento decorrem da fragilidade conceitual que sustenta os sistemas de gestão por objetivos e resultados nas universidades. Em sua pesquisa, os autores mostram que os indicadores utilizados possuem definições ambíguas e pouco ancoradas na realidade das atividades acadêmicas, gerando um monitoramento que produz mais aparência de controle do que avaliação efetiva. Como consequência, o processo de acompanhamento institucional se torna ilusório, incapaz de capturar os reais resultados organizacionais e, portanto, inadequado para responsabilizar gestores ou orientar decisões. Além disso, o modelo baseia-se em pressupostos irrealistas da lógica principal, nos quais se assume uma clareza inexistente sobre ações e resultados futuros, o que reforça a criação de métricas desconectadas do funcionamento concreto das universidades. Assim, o monitoramento torna-se superficial, burocrático e propenso a distorções, contribuindo para um cenário em que a gestão parece eficaz, mas carece de instrumentos capazes de representar a complexidade e a natureza do trabalho acadêmico.

Mais adiante, os participantes foram questionados se os resultados obtidos refletiam o que havia sido planejado no PDI 2019–2024 e a maioria dos entrevistados 61,11% avaliou que os resultados alcançaram as expectativas, destacando o cumprimento da maior parte das metas e o impacto positivo do monitoramento intensificado a partir de 2021. Uma parcela menor 16,67% considerou que os resultados atenderam apenas parcialmente ao planejado, devido sobretudo a limitações orçamentárias e fatores externos que impediram o alcance integral das

ações.

Em síntese, prevaleceu entre os entrevistados a percepção de que, apesar das adversidades como pandemia, restrições financeiras e problemas de infraestrutura, o PDI contribuiu para organizar ações institucionais e gerar avanços considerados satisfatórios. Conforme apresentado na Tabela 10 que sintetiza as percepções dos gestores sobre os efeitos do PDI 2019–2024.

Tabela 10 – Inferência dos depoimentos referente aos efeitos no resultado

Tema	Categoria	Subcategoria	Frequência	Percentual (%)
Gestão Orientada a Resultados	Efeitos no Resultado	Alcançaram as expectativas	11	61,11%
		Alcançaram parcialmente as expectativas	3	16,67%
		Baixo Alcance das expectativas	2	11,11%
		Absteve-se de responder	2	11,11%
Total			18	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

As repostas são evidenciadas conforme trechos dos depoimentos transcritos abaixo:

[...] Eu acho que ele espelhou o que foi efetivamente realizado. Obviamente que as condições externas, né, e de limitações do ponto de vista orçamentário, de pessoal etc., talvez não tenham permitido um resultado além do que foi, mas acho que ele foi dentro do esperado. E o que foi tido como resultado de fato coaduna, com o que que foi executado. (P2)

Eu acredito que sim, eu respondo positivamente. Eu respondo pelo que eu vejo. Eu respondo não só pelos indicadores que eu sei que os órgãos de controle estão acompanhados e são positivos, mas eu vejo também porque a universidade continua sendo uma instituição altamente respeitada. [...] (P4)

Sim. Eu acho que em grande medida. Eu aqui estou me lembrando dos diversos Seminário Anual de Planejamento e Avaliação (SAPAs) que a gente fez. Assim, você chegava a ter diretorias assim apontando coisas de mais de 80% atingidos. [...] (P5)

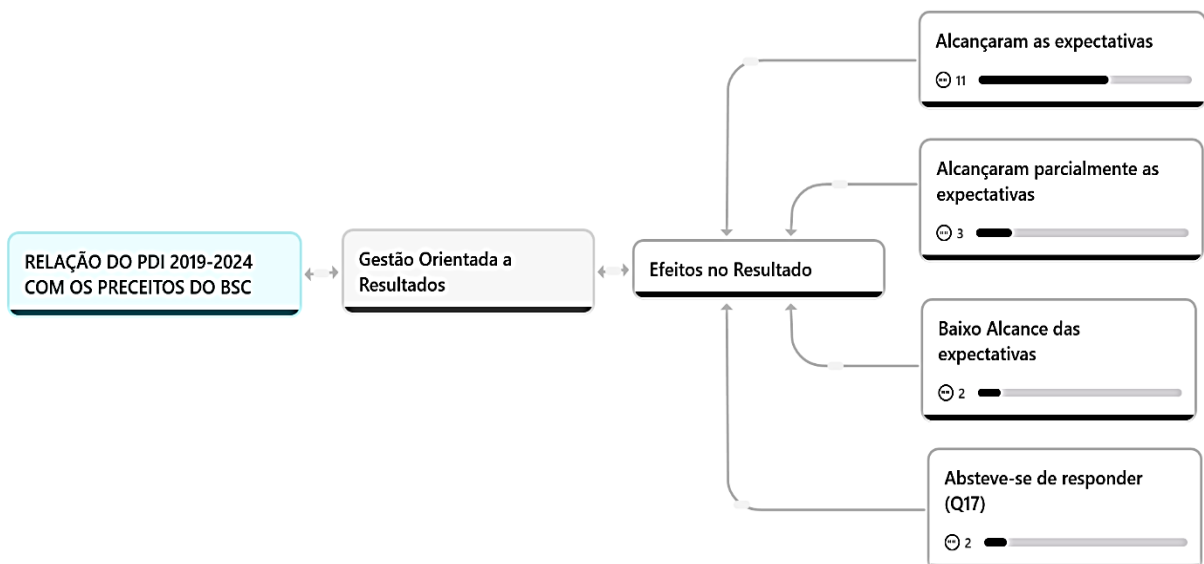
Diria que sim. De forma geral. Acho que mais contribuiu. Logicamente não vamos atingir tudo que a gente planeja. Mas assim, nesse tempo que a gente ficou monitorando, a gente viu que atingiu muito. Acho que atingiu a maioria das metas, a

maioria dos objetivos acho que foram atingidos. Eu acho que como um todo eu diria que foi um saldo positivo. (P13)

Eu acho que os resultados alcançaram uma parcela do planejamento daquilo que foi efetivamente possível fazer dentro das limitações e das circunstâncias que a gente viveu entre 2019 e 2024. O saldo foi positivo dentro das circunstâncias, poderia ter sido melhor se tivesse tido mais dinheiro, se a gente tivesse tido mais investimento, se a gente tivesse tido melhor infraestrutura. [...] (P16)

De modo global, eu acredito que sim, mas algumas coisas não foram alcançadas e tiveram que ser replanejadas de algum modo. Então eu acho que moderado. (P18)

Figura 22 – Diagrama do efeitos no resultado



Fonte: Elaborado pelo autor, com apoio do software Atlas TI (2025)

Esses resultados contrastam com os achados de Oliveira (2025), que, ao analisar os PDIs elaborados pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), percebeu que os resultados obtidos não refletiram plenamente o que havia sido planejado no PDI. Segundo esse autor, fragilidades estruturais e de conteúdo presentes nos PDI's analisados comprometeram sua efetividade como instrumentos de planejamento estratégico, limitando sua capacidade de orientar ações e gerar resultados alinhados às metas institucionais. Oliveira percebeu que a ausência de elementos essenciais recomendados por boas práticas, como maior clareza, coerência interna e mecanismos eficientes de monitoramento, enfraqueceu a capacidade do PDI de orientar ações e de gerar resultados alinhados às metas institucionais. Além disso, a falta de clareza no acompanhamento da execução e a inexistência de processos sistemáticos de

avaliação dificultaram verificar o impacto das ações e, conseqüentemente, comprometeram a correspondência entre planejamento e execução. Esse pesquisador também destaca que, sem um engajamento consistente da comunidade universitária e sem capacidade institucional consolidada, o PDI tende a funcionar mais como uma “carta de intenções” do que como um instrumento capaz de garantir que os resultados efetivos correspondam ao planejado.

Ao pesquisar sobre gestão orientada a resultados em uma universidade de origem pantaneira, Lima e Silva (2024) observaram que a avaliação institucional integrada ao planejamento estratégico, por meio das dimensões do SINAES, tem um papel fundamental para reduzir a distância entre o que se planeja no PDI e aquilo que é efetivamente avaliado. Na pesquisa desses autores, os gestores destacam que é necessário que as ações cotidianas da universidade sejam orientadas por esses documentos institucionais PDI e avaliação, para que metas quantitativas e qualitativas alinhadas à missão institucional sejam formuladas e efetivamente perseguidas.

Dando continuidade à entrevista, ao serem questionados sobre os aspectos que deveriam ter sido incluídos nos indicadores do PDI 2019–2024 e que não foram contemplados, os participantes expressaram diferentes percepções. Os desafios apontados pelos respondentes emergiram de forma espontânea, possibilitando respostas coincidentes entre si, razão pela qual os percentuais apresentados expressam a frequência de menções e não o total de respondentes. A partir da análise das unidades de registro, foi definida a categoria “Avaliação dos Indicadores”, na qual foram agrupadas duas subcategorias: “Óbices ao processo de definição e construção dos indicadores”, que concentrou 58,82% das menções (20 ocorrências), e “Necessidade de inclusão nos indicadores”, responsável por 41,18% das menções (14 ocorrências).

No que diz respeito aos obstáculos do processo de definição e construção dos indicadores, os depoimentos apontam para dificuldades estruturais e metodológicas no ciclo de gestão do PDI, incluindo problemas de formulação e mensuração dos indicadores decorrentes da falta de diagnóstico prévio (11,76%), metas mal definidas (2,94%), ora pouco desafiadoras, ora irrealistas, além de confusões conceituais sobre planejamento, metas e indicadores (5,88%). Somam-se a isso a ausência de mecanismos ágeis de revisão e ajuste (8,82%), o impacto de crises externas que comprometeram a execução (5,88%), a baixa participação da comunidade no processo (11,76%), uma cultura organizacional ainda pouco madura em planejamento estratégico (2,94%), além de entraves operacionais como mudanças de ferramentas de controle (2,94%) e substituição de equipes ao longo do monitoramento (5,88%).

Em relação às necessidades de Inclusão nos Indicadores, os participantes sugeriram

ampliar os indicadores de impacto social, bem como incluir métricas sobre atualização dos cursos e retenção de alunos, além de fortalecer o monitoramento orçamentário, os quais, conjuntamente, corresponderam a 17,65% das menções. Também destacaram a necessidade de reduzir o predomínio de indicadores de processo, incorporando indicadores de resultados e qualitativos, que, em conjunto, representaram 8,82% das menções. Houve recomendações para aumentar a transparência e a publicidade dos dados (2,94%). Contudo, parte dos respondentes afirmou não identificar lacunas (8,82%), enquanto 2,94% não lembraram ou se abstiveram de responder, conforme apresentado a seguir.

Tabela 11 – Inferência dos depoimentos referente à Avaliação dos Indicadores

Tema	Categoria	Subcategoria	Frequência	(%)	Descrição	
Gestão Orientada a Resultados	Avaliação dos Indicadores	Óbices ao processo de definição e construção dos indicadores	20	4	11,76%	Problemas de Formulação/Medição (falta de mensuração prévia dos dados gerando diagnóstico insuficiente)
				1	2,94%	Metas mal definidas (pouco desafiadoras ou exageradamente ambiciosas)
				2	5,88%	Desentendimento dos conceitos básicos de planejamento, indicadores e metas
				3	8,82%	Falta de reavaliação rápida e ajuste dinâmico dos indicadores, parâmetros e metas
				2	5,88%	Crises externas (Econômicas, políticas, pandêmicas, tecnológicas, etc...)
				4	11,76%	Baixa Participação na discussão e acompanhamento
				1	2,94%	Baixa cultura organizacional
				1	2,94%	Mudanças de ferramenta de controle
		2	5,88%	Alteração na equipe		
		Necessidade de Inclusão nos Indicadores	14	2	5,88%	Ampliação de Indicadores de Impacto Social
				2	5,88%	Acrescentar indicadores para monitorar a atualização dos cursos e retenção de alunos.
				2	5,88%	Aumentar a quantidade de indicadores orçamentários.
				1	2,94%	Excesso de indicadores de processo (execução das ações) ao invés de indicadores de resultado (impacto real sobre os objetivos estratégicos).
				2	5,88%	Acrescentar indicadores qualitativos.
1	2,94%			Promover a transparência e publicidade.		
3	8,82%	Não faltou incluir nada ou não lembro do que poderia ser incluído.				
1	2,94%	Absteve-se de responder.				
Total			34	34	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Seguem abaixo alguns dos relatos dos participantes referentes a essas categorias:

Acredito que não houve uma mensuração prévia, então foi colocada uma meta muito baixa que foi atendido em um mês. Então, acho que, na verdade, faltou um pouco de estudo dos números de onde se queria melhorar para poder propor os indicadores e aí nessa proposta dos indicadores você ter números mais fidedignos. Números que você possa dizer: "Não, isso aqui não é nem impossível, mas é desafiador pra gente alcançar". Eu acredito que faltou a em algumas equipes o entendimento do que é um planejamento, do que é um indicador, do que é uma meta. (P1)

Eu acho que a gente precisaria incluir indicadores que nos dissessem sobre a nossa presença na sociedade [...] [...] eu não saberia dizer um indicador especificamente, mas talvez eu diria assim, uma maior participação da sociedade organizada para discutir conosco este planejamento e o seu acompanhamento. [...] (P5)

Eu acho essas peças de planejamento muito ambiciosas no sentido de vislumbrar um mundo que está muito distante ainda da nossa realidade. [...] De ser incluída uma política mais consistente que criassem mecanismos, resoluções de facilitação, de captação de recursos. [P7]

Eu acho que indicadores qualitativos, eu acho que faltou isso, mas eu acho que isso também vem de uma cultura. [...] [...] Então, quando a gente está num processo de construção de início, foi uma reforma cultural, na verdade, para quem fazia as coisas e não precisava de trazer o resultado, não precisava medir o resultado. O resultado era mais ligado se você gastou o dinheiro ou se você não gastou. É uma mudança muito grande você fazer um projeto e você dizer como é que você vai mensurar aquele resultado. Então, eu acho que é, como eu falei, eu acho que foi um início de uma cultura de administração por resultados. [...] (P8)

O que poderia ter sido incluído era o indicador de execução orçamentária, porque é uma demanda todo ano quando chega ao final do ano. Tem uma correria para se empenhar todo o orçamento. Então um indicador interessante é acompanhar quanto já foi empenhado da LOA mês a mês. (P10)

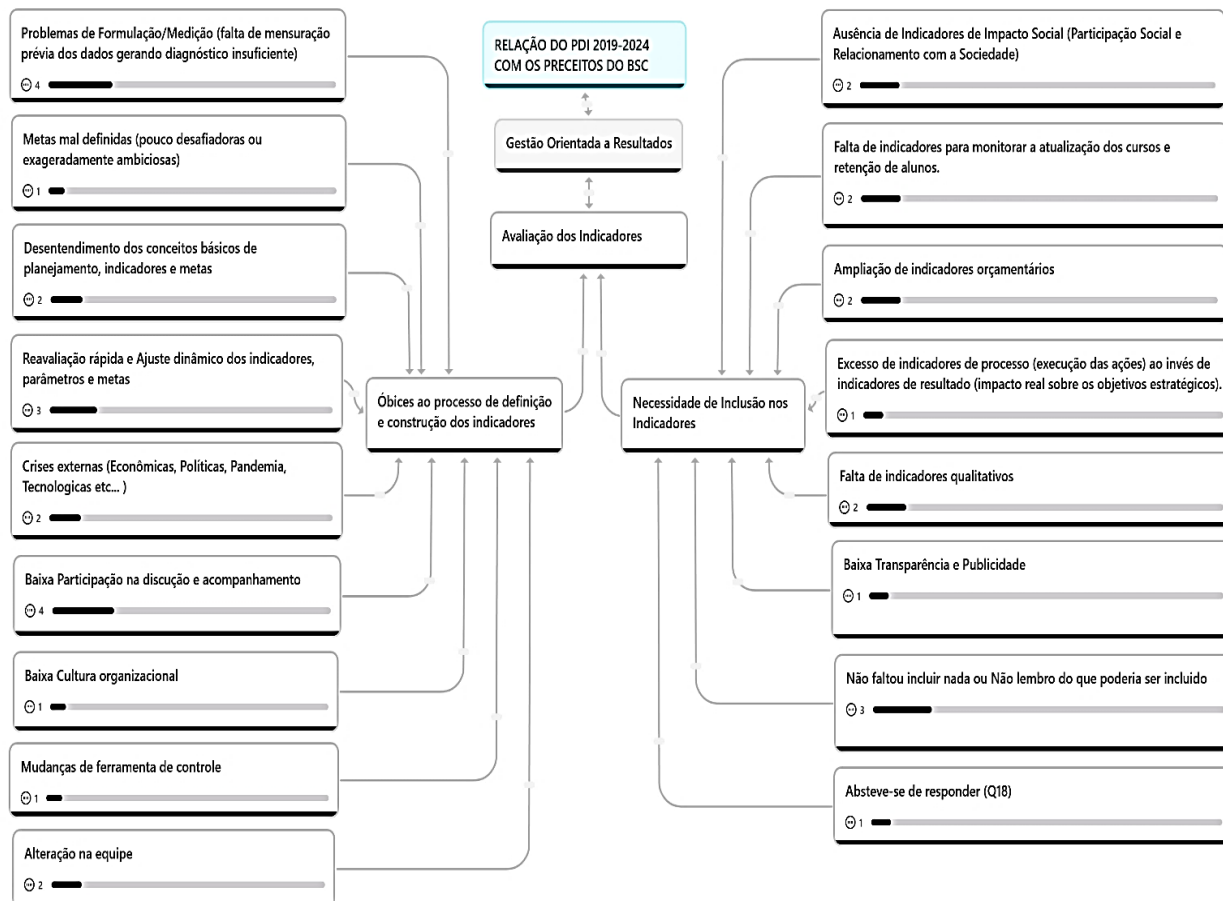
Talvez os indicadores devessem ter sido melhor trabalhados antes de discutirmos as metas ou coisa do tipo. (P12)

[...] Se fosse um indicador debatido com a unidade, que a unidade tivesse trazido para a comissão que fez o PDI e tivesse havido essa interação mais conhecida, eu acho que poderia ter refletido numa melhora de atingimento. (P13)

Eu acho que poderia ser um acompanhamento pós avaliação junto às unidades para entendimento do porquê não foi alcançado. Se foi o indicador que foi desenhado, que não foi o mais adequado, ou se aquela ação perdeu o objetivo estratégico ao longo dos anos com o PDI, se a instituição tomou uma outra direção ou foi um impacto orçamentário. Então, de repente, é uma abordagem meio qualitativa para voltar às unidades e saber por que aconteceu para fazer uma análise de contexto para o próximo. (P14)

Talvez uma avaliação melhor do que era necessário para alcançar aquilo. Isso pode ter sido mal elaborado em alguma etapa, talvez uma avaliação melhor ou a possibilidade de rever, porque pelo que me informava, às vezes a gente queria fazer algum ajuste e era impossível, não podia mexer. O que planejou não tinha possibilidade de reavaliar em nenhum período. Então, talvez fosse isso. Ter uma possibilidade de reavaliar alguma coisa que não estava indo bem, uma flexibilidade melhor, porque eu sei que o planejamento é aquele, a gente não vai mudar o que planejou, mas às vezes pode ter sido mal planejado e ter uma perspectiva de algum ajuste em algum momento específico. (P18)

Figura 23 – Diagrama da avaliação dos indicadores



Fonte: Elaborado pelo autor, com apoio do software Atlas TI (2025)

Os achados são compatíveis com os estudos de Almeida e Galvão (2021) os quais analisaram as limitações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nos Institutos Federais (IF) do Brasil, a luz da percepção de seus gestores. Esses autores encontraram limitações relacionadas aos aspectos: social e cultural, político e institucional, legal e administrativo, e pedagógico e metodológico. Eles observaram que as principais limitações do PDI para os Institutos Federais, conforme a percepção dos respectivos gestores, concentram-se esmagadoramente nos aspectos políticos e institucionais, refletindo a dificuldade dos IFs em estabelecer uma comunicação clara e eficaz com a sociedade. Perceberam que os gestores expressaram uma profunda preocupação com o desconhecimento da comunidade sobre a identidade e a missão da própria instituição, o que se traduz em críticas à comunicação com a sociedade e à missão institucional. Afirmam que a falta de clareza e objetividade nos indicadores e metas, juntamente com a dificuldade de traduzir o planejamento estratégico em ações operacionais, também foi um obstáculo recorrente no Planejamento e Avaliação. Identificaram ainda que as limitações também envolvem a ineficiência do planejamento de recursos e a cultura de gestão.

As críticas aos aspectos legal/administrativo e pedagógico/metodológico apontaram para a rigidez da burocracia e a centralização de poder, bem como para a fragilidade do planejamento orçamentário e os impactos negativos dos cortes de verbas na implementação do PDI. Já no campo pedagógico, a urgência é voltada para o desenvolvimento profissional contínuo dos servidores e a criação de políticas que abordem a diversidade e o combate à evasão, mostrando que o PDI carece de políticas permanentes para lidar com as complexas necessidades sociais e de gestão de pessoas inerentes aos IFs (Almeida; Galvão, 2021).

Em relação à readequação de metas, Le Zhang (2023) afirma que é necessário a revisão dos indicadores periodicamente, visto que o BSC não é uma ferramenta “fixa”. Ele ressalta que, ao surgir desvio entre o desempenho real e as metas esperadas, deve-se realizar uma “melhoria e aprimoramento do sistema de indicadores: excluir medidas irrelevantes, incluir novos indicadores mais representativos, ou revisar aqueles que não capturam bem a estratégia. Esse pesquisador conclui que essa flexibilidade permite tornar o BSC cada vez mais estratégico e adaptado às realidades interna e externa da organização, promovendo um monitoramento mais dinâmico e eficaz.

4.2.7 Aprendizado Contínuo

Neste tema foram agrupadas narrativas que expressam o aprendizado contínuo e os

ajustes realizados com base no desempenho e no feedback, promovendo a melhoria contínua. Os participantes puderam se manifestar livremente em todas as subcategorias analisadas, sendo possível mencionar mais de um aspecto ou reiterar percepções semelhantes às de outros respondentes. Assim, os percentuais apresentados correspondem à frequência das menções proferidas pelos entrevistados.

Ao serem consultados sobre quais foram os impactos positivos do PDI (2019-2024), observou-se a predominância do investimento na cultura de planejamento e monitoramento, que concentrou 23,33% das menções, evidenciando o reconhecimento do PDI como um marco estruturante para a consolidação de práticas sistemáticas de gestão institucional. Este avanço se materializou no desenvolvimento de um modelo estruturado de acompanhamento das ações, mencionados em 13,33% das ocorrências, resultando na criação de rotinas mais estáveis de monitoramento e na construção de uma percepção coletiva de maior articulação estratégica entre as iniciativas institucionais.

A análise dos depoimentos revela que a conscientização sobre a necessidade de definição de metas e indicadores mais claros e quantificáveis corresponde, conjuntamente, a 10,00% das menções, configurando um progresso substancial em relação a planos anteriores e contribuindo para a consolidação de processos de monitoramento mais consistentes. Os resultados indicam, ainda, que o PDI atuou como um importante catalisador de articulação entre setores, que antes operavam de maneira fragmentada, conferindo maior direcionamento às decisões gerenciais e oferecendo um “norte” à gestão (6,67%). Observou-se também um estímulo ao alinhamento entre a gestão estratégica e o orçamento institucional (3,33%), sinalizando o início da consolidação de uma cultura de prestação de contas, bem como à capacitação das equipes para atuação com foco estratégico (3,33%). A integração entre setores e criação de instâncias formais, como o Comitê de Governança, somaram 13,33% das menções, indicando avanços na coordenação do acompanhamento estratégico e na promoção de ações conjuntas entre diferentes áreas institucionais.

Na perspectiva de realismo e foco, alguns participantes destacaram que o processo de revisão do PDI contribuiu para torná-lo mais exequível e realista, afastando-se de um caráter excessivamente utópico (3,33%), ao mesmo tempo em que passou a orientar de forma mais consistente o funcionamento da gestão, assegurando que princípios e políticas institucionais fossem considerados nos processos decisórios (3,33%). Já a perspectiva de resultados e impacto institucional, apontada por 13,33% das menções, evidencia o papel do PDI como instrumento orientador do crescimento institucional, favorecendo a manutenção da excelência acadêmica, a reestruturação de projetos e unidades, o fortalecimento da política de interiorização e a

ampliação de parcerias, convênios e mecanismos de captação de recursos.

Por fim, a dimensão de transparência e engajamento foi mencionada em 6,66% das ocorrências, associada à adoção de práticas de gestão mais participativas, à ampliação da transparência e à maior clareza da comunidade quanto aos objetivos institucionais.

Tabela 12 – Análise dos depoimentos referentes ao aprendizado contínuo relacionado aos Impactos Positivos

Tema	Categoria	Subcategoria	Frequência	(%)	Descrição		
Aprendizado Contínuo	Impactos Positivos do PDI 2019-2024	Investimento na Cultura de Planejamento e Monitoramento	7	23,33%	Criação ou fortalecimento da cultura de planejamento e avaliação na instituição		
			4	13,33%	Desenvolvimento/Sistematização de modelo/rotina de monitoramento e acompanhamento		
			2	6,67%	Legado da necessidade de definir metas e indicadores mais claros (melhoria nos próximos PDIs)		
			1	3,33%	Inserção e quantificação de metas (avanço em relação a PDIs anteriores)		
			1	3,33%	Alinhamento da gestão estratégica com o orçamento (início da cultura de prestação de contas)		
			2	6,67%	Fez o pessoal pensar melhor na estratégia / Deu um norte à gestão		
			1	3,33%	Profissionalização da administração (metas, indicadores, mobilização de equipes)		
		Promoção à Integração e Governança	3	10,00%	Maior integração entre setores (unidades não soltas) e trabalho conjunto		
			1	3,33%	Criação de estruturas de governança (e.g., Comitê de Governança)		
		Realismo e Foco	1	3,33%	Colocou o plano em nível mais exequível e realista (menos utópico)		
			1	3,33%	Orientação do funcionamento da gestão e garantia de que princípios e políticas sejam considerados		
		Resultados, Expansão e Impacto Institucional	1	3,33%	Aumento de convênios, parcerias e captação de recursos		
			1	3,33%	Possibilitou a manutenção da instituição na fronteira e o desenvolvimento de grandes projetos/reestruturação (e.g., LITPEG, CCM)		
			1	3,33%	Expansão do impacto social e fortalecimento da interiorização (<i>campi</i>)		
			1	3,33%	Internacionalização e integração da graduação com a pós-graduação		
		Transparência e Engajamento	1	3,33%	Gestão com olhar mais participativo, com transparência e devolutiva à sociedade		
			1	3,33%	Comunidade com maior clareza do que precisa ser alcançado e definido		
		Total			30	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Segue abaixo alguns depoimentos sobre os impactos positivos do PDI 2019-24:

O impacto basicamente foi o monitoramento e o acompanhamento das ações previstas. Então, isso dava um sentimento de institucionalidade muito forte nas unidades e articulação ao longo do período de execução dos indicadores e metas. Foi apresentado para a gente uma planilha onde a gente teria que preencher e, ao final daqueles preenchimentos, o sentimento era de que, de forma muito próxima à universidade, estava acompanhando as ações que foram previstas. Isso traz um sentimento forte de planejamento, de estratégia, de ações interligadas e não tomada de decisão solta. (P11)

Claro que teve a dificuldade de que, como o PDI foi elaborado por uma gestão e as metas foram colocadas por outra gestão, acaba que é meio conflitante. Tipo, eu tenho que botar a meta aqui, mas às vezes eu não concordo tanto com aquela ação. Mas eu acho que isso foi um grande avanço desse PDI de 2019 a 2024. (P9)

Acho que o planejamento estratégico, por ser um elemento, norteador das ações institucionais e levar a instituição a executar um planejamento dessa magnitude e acompanhar, eu acho que só isso já é positivo, porque ele vai orientar todo o funcionamento da gestão pública e da universidade. [...] [...] Eu acho que esse acompanhamento mais sistematizado foi uma das grandes marcas que eu observei fazendo parte da gestão. [...] (P14)

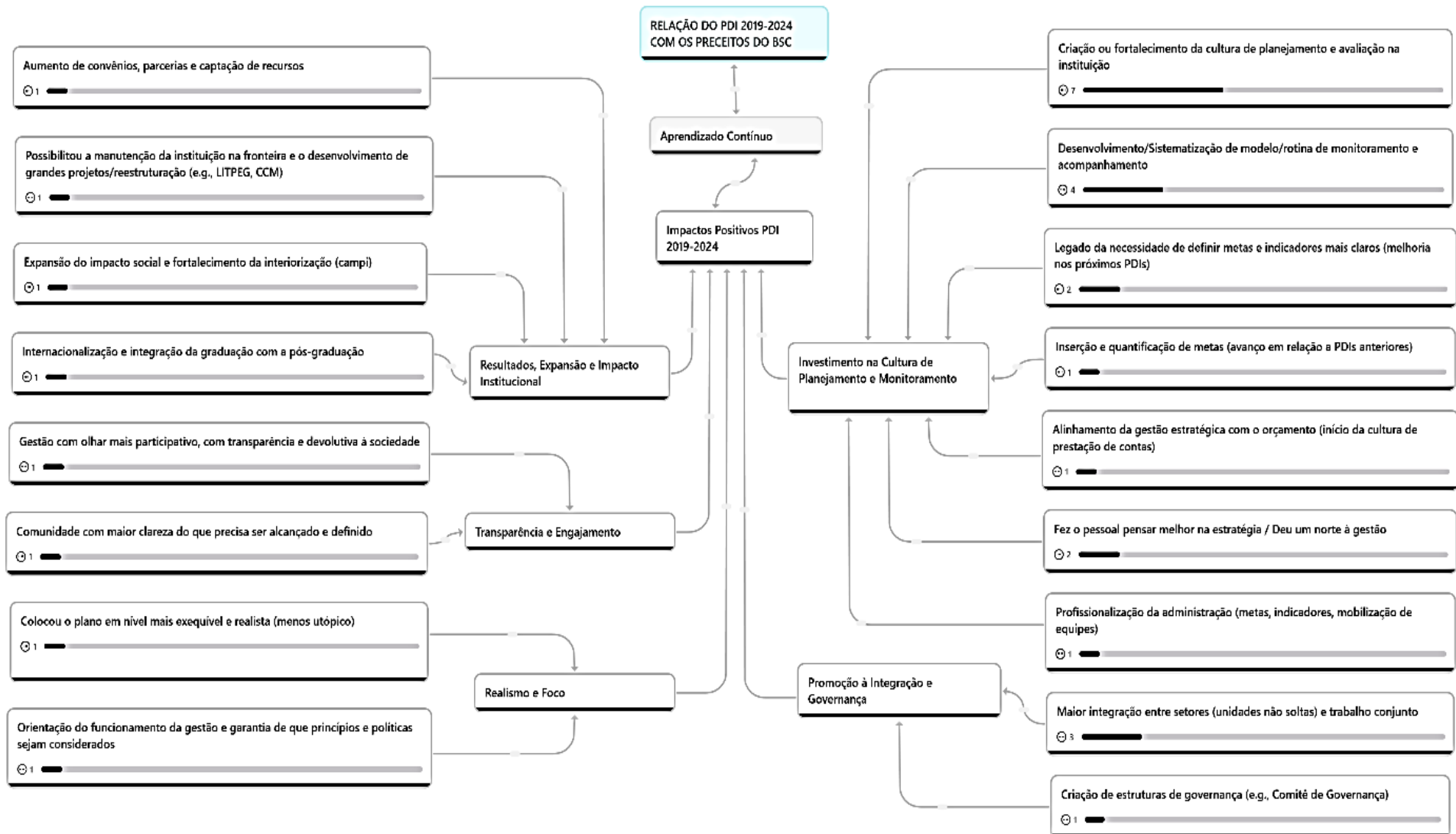
Se eu tivesse que dizer uma que eu acho que a gente não pode abrir mão dessa política, é a questão da internacionalização da graduação. (P15)

Eu acho que essa forma de enxergar, todas as unidades estratégicas da universidade, privilegiando, o campus do interior, que são mais recentes, deu à universidade, consolidou a universidade e possibilitou a ela uma maior expansão. (P16)

Eu acho que o impacto positivo foi a gente profissionalizar mais a administração da universidade, porque quando a gente tem metas, a gente tem indicadores, a gente mobiliza as equipes para isso. (P17)

É a comunidade tem uma maior propriedade e clareza do que precisa ser alcançado e definido. Isso colocou todo mundo para pensar de algum modo o que precisava fazer, o que era mais importante fazer, e se organizar para cumprir aquilo. (P18)

Figura 24 – Diagrama dos impactos positivos do PDI 2019-2024



Fonte: Elaborado pelo autor, com apoio do software Atlas TI (2025)

Porém, quando foram questionados sobre quais foram os impactos negativos do PDI (2019-24), os participantes responderam que tais impactos decorreram, em grande medida, de fatores externos à capacidade de gestão da universidade, especialmente no que se refere às limitações orçamentárias e de pessoal que, em conjunto, correspondem a 30,00% das menções. As restrições financeiras, descrita metaforicamente, por um dos respondentes, como um "lençol curto", configuraram-se como o principal entrave à execução das metas estabelecidas, sendo apontadas em 16,67% das respostas, ao passo que a falta ou perda de pessoal qualificado (6,67%), a desvalorização salarial (3,33%) e os custos logísticos e a sobrecarga de trabalho para o alcance das metas (3,33%) agravaram a capacidade institucional de implementação das ações planejadas.

Adicionalmente, a baixa cultura de acompanhamento e planejamento, bem como o baixo engajamento da comunidade institucional, para além da alta gestão, representaram 20,00% das menções, indicando que, apesar dos avanços, o PDI ainda é percebido como um instrumento com baixo engajamento de docentes e técnicos que atuam diretamente nas rotinas acadêmicas e administrativas.

No âmbito das fragilidades internas, emergiram impactos negativos relacionados à dificuldade de formulação e monitoramento, que somaram 26,67% das menções, englobando a percepção de metas irrealistas ou superdimensionadas (10,00%) e a avaliação de que o instrumento de monitoramento foi percebido como pouco flexível, uma vez que não capturava adequadamente ações não previstas e não permitia ajustes tempestivos nas metas e indicadores (6,67%).

Essas limitações podem ser fator de comprometimento da capacidade do PDI de refletir a dinâmica organizacional e de se adaptar às mudanças do contexto institucional. Por fim, destaca-se que 23,33% dos participantes afirmaram não perceber impactos negativos ou não souberam informar, o que sugere percepções heterogêneas sobre os efeitos do PDI no contexto institucional.

A superação dos impactos negativos pode contribuir para que o Plano de Desenvolvimento Institucional se consolide como um instrumento efetivo de governança, capaz de refletir a dinâmica organizacional, orientar decisões estratégicas e fortalecer a identidade institucional. Nesse sentido, o PDI deve transcender mudanças de gestão e interesses particulares, afirmando-se como um pacto coletivo e duradouro, construído a partir da participação da comunidade acadêmica e comprometido com o cumprimento de sua finalidade maior: promover o desenvolvimento institucional sustentável, democrático e alinhado à missão pública da universidade.

Tabela 13 – Análise dos depoimentos referentes ao aprendizado contínuo relacionado aos Impactos Negativos

Tema	Categoria	Subcategoria	Frequência	(%)	Descrição		
Aprendizado Contínuo	Impactos Negativos do PDI 2019-2024	Limitações Orçamentárias e de Pessoal	5	16,67%	Restrições Orçamentárias / Subfinanciamento que impediram a execução		
			2	6,67%	Falta ou Perda de Pessoal Qualificado para Execução		
			1	3,33%	Desvalorização salarial (levando à evasão de quadros)		
			1	3,33%	Custos logísticos e sobrecarga de trabalho para alcançar metas		
		Baixa Cultura e Engajamento Institucional	3	10,00%	Falta/Baixa Cultura de Acompanhamento e Planejamento (PDI não é "orgânico")		
			2	6,67%	Baixo engajamento da comunidade (além da alta gestão)		
			1	3,33%	PDI falhou em romper totalmente a visão de ser documento formal		
		Dificuldade na Formulação e Monitoramento	3	10,00%	Frustração do gestor por não atingir metas/Trabalho com "lençol curto"		
			3	10,00%	Metas irrealistas, superdimensionadas ou descoladas da realidade		
			2	6,67%	Instrumento de monitoramento inflexível/Não captura ações não previstas		
		Não Houve Impacto Negativo/Não Informado	7	23,33%	Não gerou impacto negativo ou não soube informar		
		Total			30	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Por fim, segue a abaixo alguns depoimentos referentes aos impactos negativos do PDI 2019-24:

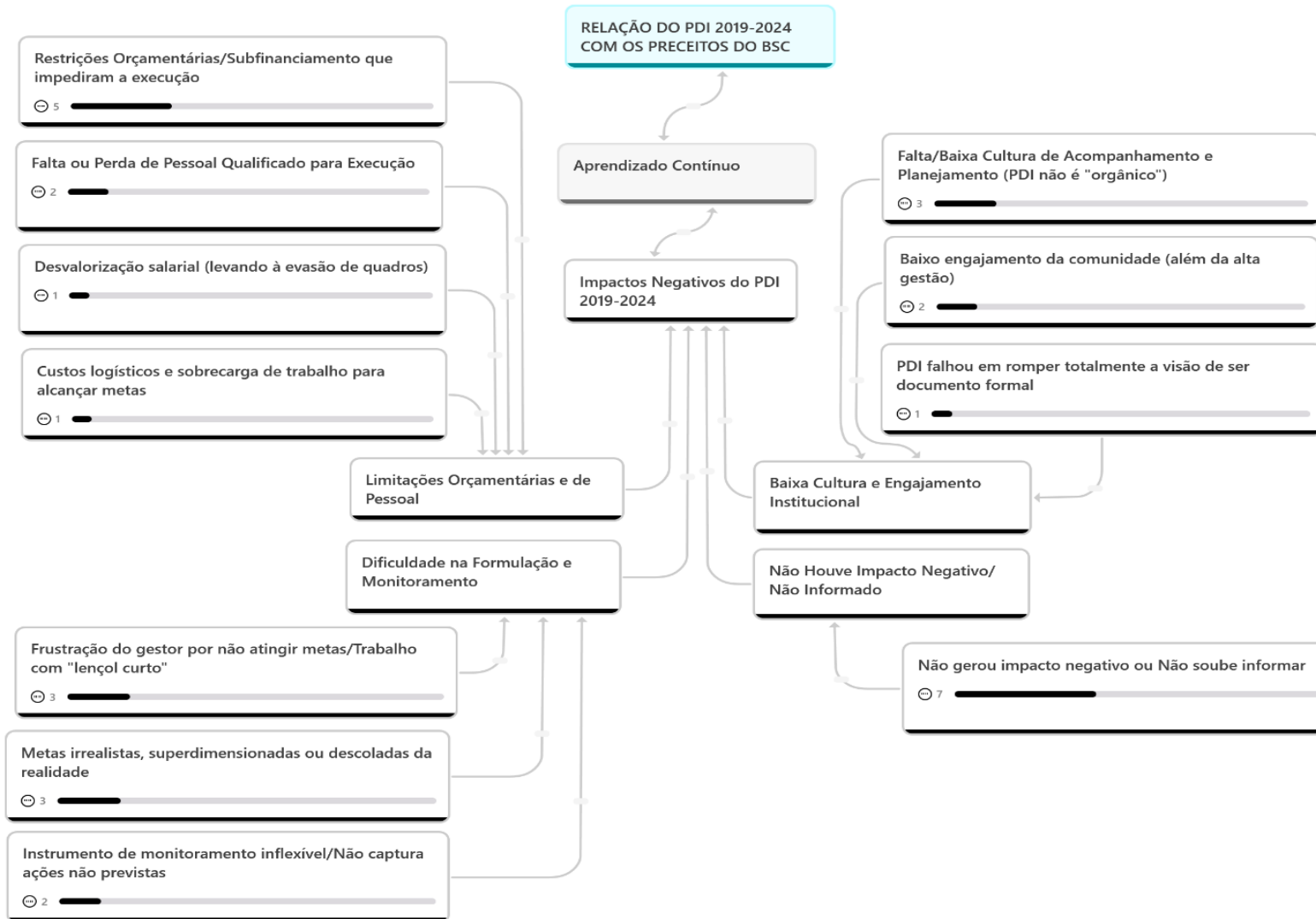
A sensação de estar fazendo muita coisa, além do que foi previsto, mas que o instrumento não capturou essas coisas. Então, acho que talvez o instrumento de monitoramento poderia ser mais sensível, mais flexível. (P11)

Sempre gosto de destacar que o planejamento é um caminho árduo e que esse PDI nos deixou um “legado” da necessidade de definir metas, indicadores mais claros, junto com as equipes e isso foi um “plus” que levamos para o nosso novo PDI (2025-2029). (P12)

O PDI trouxe uma questão negativa, mas ele foi prejudicado pelas restrições orçamentárias que a gente vivenciou no período do subfinanciamento da universidade. (P14)

O que eu vejo o desafio é de como mobilizar a comunidade a incorporar isso como instrumento de melhoria. [...] (P15)

Figura 25 – Diagrama dos impactos negativos do PDI 2019-2024



Fonte: Elaborado pelo autor, com apoio do software Atlas TI (2025)

Assim, embora o PDI tenha representado um marco estruturante, sua consolidação como prática orgânica de gestão sugere que ainda representa um desafio institucional.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o cruzamento entre os elementos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), adotado como instrumento de gestão de uma IFES na região nordeste do Brasil, e as especificidades do *Balanced Scorecard* (BSC), sistema de gestão amplamente utilizado nacional e internacionalmente, para o gerenciamento do planejamento estratégico organizacional, visando compreender sua contribuição para a gestão estratégica e o desempenho desta Universidade.

A abordagem primordialmente descritiva adotada neste estudo de caso buscou compreender em que medida o instrumento de gestão utilizado pela IFES se aproxima dos princípios de gestão de desempenho propostos pelo BSC, considerando que o PDI exerce uma função híbrida: ao mesmo tempo em que atende às exigências formais do processo de credenciamento institucional, também se apresenta como uma poderosa ferramenta de apoio à gestão estratégica da organização.

Os resultados oriundos dos depoimentos dos 18 profissionais vinculados à IFES, durante o período de 2019 a 2024, revelam que, embora o BSC não tenha sido formalmente adotado, seus princípios e preceitos estão incorporados ao respectivo PDI, o qual tem se consolidado como um importante indutor de boas práticas de gestão estratégica, no contexto das instituições públicas de ensino superior.

Os participantes do estudo, majoritariamente eram do sexo masculino, ocupantes de posições com efetiva participação em diversas etapas do PDI analisado, além de terem maturidade institucional e alto nível de qualificação acadêmica, evidenciando ser um grupo, além de experiente e atuante nas etapas de elaboração, revisão, monitoramento e execução das metas do PDI 2019–2024, o qual representou satisfatoriamente os integrantes que participaram da gestão do PDI 2019–2024.

As relações entre o PDI 2019–2024 e os preceitos do BSC foram examinadas a partir de sete temas, definidos com base no levantamento bibliográfico desenvolvido para este estudo, com ênfase na utilização do *Balanced Scorecard* no setor público, especialmente no tocante ao: Engajamento Institucional, Alinhamento Estratégico, Sistema de Gestão Estratégica, Direcionamento Estratégico, Perspectivas Multidimensionais e Balanceadas, Gestão Orientada a Resultados e Aprendizado Contínuo.

Referente ao Engajamento Institucional, embora a maioria dos participantes percebam a participação da comunidade acadêmica na elaboração do PDI, emergiram críticas relativas à centralização do processo decisório, devido ao desafio de consolidar uma cultura de

planejamento participativo e vivenciado coletivamente, e não apenas, no âmbito administrativo.

Quanto ao Alinhamento Estratégico, a grande maioria dos participantes descrevem o PDI como um instrumento fundamental e norteador para as tomadas de decisões institucionais. Apesar disso, destacam-se críticas relacionadas às limitações orçamentárias, às incertezas da pandemia e ao excesso de indicadores operacionais, que por vezes dificultam o desdobramento estratégico. Ainda assim, a maioria expressiva afirmou que o PDI está integrado aos objetivos estratégicos da universidade, e 66,67% reconhecem que seus indicadores contribuíram para aproximar ações e setores, principalmente após a revisão realizada durante a vigência do plano.

No tocante ao tema Sistema de Gestão Estratégica, todos os participantes reconhecem o PDI como um instrumento de governança, superando a mera visão de instrumento formal. Os respondentes, em maioria, declararam que o plano apresenta dinamismo moderado ou elevado, funcionando como orientador das ações institucionais, embora sejam observadas limitações decorrentes de procedimentos burocráticos, em termos da baixa adesão da comunidade acadêmica e da concentração do dinamismo estratégico nos níveis superiores da gestão.

Em relação ao Direcionamento Estratégico, a grande maioria dos entrevistados reconhecem que a Missão e a Visão foram adequadamente incorporadas no PDI, garantindo a coerência conceitual. Contudo, algumas críticas apontam a existência de objetivos excessivamente operacionais e pouco conectados à visão de futuro, sugerindo uma certa desproporção entre visão ambiciosa versus ações factíveis, e a ausência de indicadores qualitativos que permitam avaliar aspectos mais intangíveis.

Quanto às Perspectivas Multidimensionais e Balanceadas, a maciça maioria afirmou que os objetivos do PDI contemplam dimensões que vão além do aspecto meramente financeiro/orçamentário, como perspectivas relacionadas à cliente/cidadão, processos internos e aprendizado e crescimento, sendo esta última a mais estimada. Observou-se que o modelo de PDI proposto pelo MEC possibilita a construção de um plano institucional alinhado à interface multidimensional e balanceada do BSC, abrangendo áreas essenciais para a educação superior como ensino, pesquisa, extensão e gestão.

A dimensão Financeira/Orçamentária, por sua vez, é vista como um meio para obtenção de recursos e suporte para a execução das ações, e não como o objetivo finalístico da gestão pública. O PDI 2019-2024 foi considerado integrado aos objetivos estratégicos do Plano Estratégico Institucional (PEI 2013-2027), sendo um "subconjunto" que materializa as ações de longo prazo.

Em relação à Gestão Orientada a Resultados, todos os participantes confirmam que houve monitoramento, porém com nível de efetividade desigual nas áreas de ensino, pesquisa,

extensão e gestão e em torno de 40% se abstiveram de avaliar o nível de efetividade, o que sugere lacunas de conhecimento, envolvimento ou clareza sobre o processo de monitoramento institucional. Ainda foram observadas deficiências no monitoramento relacionadas a ampliar o debate institucional e fortalecer o engajamento, bem como aprimorar processos internos, execução financeira e otimização e captação de recursos. A falta de avaliação qualitativa das atividades de ensino, pesquisa e extensão, acompanhamento da extensão e atenção à infraestrutura, também foram citados por uma minoria dos entrevistados.

Apesar das deficiências identificadas no monitoramento, a maioria percebe que o PDI contribuiu para estruturar ações e gerar avanços significativos, mesmo em um período marcado pela pandemia, contingenciamento e problemas de infraestrutura.

As principais dificuldades identificadas estavam relacionadas à definição e construção de indicadores e mensuração, devido a diagnósticos insuficientes, baixa participação dos setores, falta de reavaliação rápida e ajuste dinâmico dos indicadores, parâmetros e metas.

Já em relação às necessidades de melhoria apontadas, estas foram relacionadas principalmente à ampliação de indicadores de Impacto Social, atualização curricular e retenção estudantil, aumento de métricas orçamentárias, reforço de indicadores qualitativos e fortalecimento da transparência e publicidade.

E quanto ao Aprendizado Contínuo, destacam-se aspectos positivos como fortalecimento da cultura de planejamento, integração institucional, maior foco e realismo, ganhos de transparência e impactos percebidos na atuação da universidade. Todavia, persistem desafios como restrições orçamentárias e de pessoal, baixa cultura de engajamento e dificuldades na formulação e monitoramento dos indicadores.

Os resultados indicam que o PDI 2019–2024 foi concebido com forte aderência aos princípios do BSC, apresentando objetivos distribuídos em perspectivas multidimensionais, alinhamento estratégico evidente e mecanismos formais de monitoramento. No plano conceitual, apresenta coerência interna e estrutura robusta, traduzindo missão, visão e valores em objetivos desdobrados em metas e indicadores, tal como recomendado.

As dimensões do PDI 2019-2024 podem ser estruturadas a partir de uma adaptação do BSC à esfera pública, de forma que o Cidadão represente o “cliente” e o foco seja no valor público da entrega do ensino, pesquisa e extensão. A Gestão, represente os processos internos e o orçamento seja equivalente à perspectiva financeira, sendo vista como um meio para obter recursos e garantir a execução, e não como o objetivo final da gestão pública.

Para a consolidação da gestão de desempenho na universidade estudada, os próximos ciclos de PDI devem focar na melhoria da qualidade dos indicadores, inserindo dimensões

qualitativas e de resultado, e na integração orçamentária, além de promover um engajamento institucional que leve o PDI a se tornar uma prática orgânica e cotidiana para todos os níveis da comunidade acadêmica.

Este estudo enfrentou limitações decorrentes da desconexão de profissionais que participaram apenas de fases específicas do processo e não foram reintegrados nas etapas subsequentes. Além disso, as frequentes mudanças na estrutura organizacional e a alternância de gestores, dificultaram a continuidade de algumas informações, a preservação dos ativos de processo e a manutenção da expertise profissional ao longo do ciclo do PDI. Isto porque houve mudança de gestão durante o ciclo do PDI 2019-2024, e a decisão desta pesquisa foi conhecer e estudar as percepções que cada participante externou, referentes ao seu período de atuação, preservando a universalidade do PDI.

Por fim, a pesquisa reforça a importância de revisar periodicamente os indicadores e metas, adaptando-os à realidade institucional e externa, para que o PDI e o BSC continuem sendo instrumentos eficazes e dinâmicos de gestão estratégica, capazes de promover aprendizado contínuo e ajustes que reflitam os desafios reais enfrentados pelas universidades federais. Também amplia o debate sobre a gestão estratégica em IFES ao evidenciar que a adoção do BSC, embora promissora, requer adaptações profundas às realidades do setor público e às condições estruturais da educação superior brasileira.

Conclui-se que a principal contribuição desta pesquisa reside na análise do cruzamento entre os elementos do PDI e as especificidades do *Balanced Scorecard*, evidenciando que, mesmo sem adoção formal do modelo, seus princípios encontram-se incorporados à gestão estratégica institucional. Esse achado reforça o potencial de integração entre instrumentos formais de planejamento público e metodologias consolidadas da gestão estratégica, ampliando as possibilidades de aprimoramento do desempenho organizacional em instituições públicas de ensino superior.

Recomenda-se que estudos posteriores explorem a aplicação de diferentes modelos de gestão estratégica adotados por IFES, examinem a aderência entre metas planejadas e capacidade instalada e explorem caminhos para fortalecer a cultura de monitoramento e avaliação.

Assim, esta pesquisa reafirma que um grande desafio das IFES brasileiras não é apenas elaborar PDIs mais sofisticados, mas consolidar uma gestão que produza sentido, consistência e impacto social concretos, com uma gestão capaz de sobreviver às incertezas, sustentar estratégias no longo prazo e, sobretudo, honrar o compromisso público de promover conhecimento, cidadania e desenvolvimento para o país.

Em última instância, espera-se que os achados aqui apresentados apoiem a formulação de políticas e instrumentos de gestão capazes de fortalecer a qualidade da educação superior pública no Brasil e ampliar sua capacidade de transformação social.

6. REFERÊNCIAS

2GC Active Management. **Balanced Scorecard usage survey 2020**. [2020] Disponível em: <https://2gc.eu/resources/survey-reports/2020-survey>. Acesso em: 12 out. 2024.

AFONSO, R. W.; ROMANO, M.; JÚNIOR, D. S. da S.; PORTUGAL, G. T. Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 20, n. 66, Jan./Jun., 2015.

AKPA, V. O.; ASIKHIA, O. U.; NNEJI, N. E. Organizational Culture and Organizational Performance A Review of Literature. **International Journal of Advances in Engineering and Management**, v. 3, n. 1, p. 361-372. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>. Acesso em: 10 set. 2025.

ALMEIDA, A. J. B. de. **Metodologia para suporte ao planejamento estratégico em IFES com base no risco, consenso, BSC e princípios de Governança**. 2018. 193 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/31863>. Acesso em: 12 out. 2024.

ALMEIDA, A. N.; GALVÃO, A. A. A. Limitations of the institutional development plan of the Higher Education Federal Institutes in Brazil. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.29, n.113, p. 953-974, out./dez. 2021.

ALVES, D. B. **Mensuração de desempenho organizacional no setor público: o Balanced Scorecard como metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Comando do Exército Brasileiro**. 2021. 187. Dissertação (Mestre em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), 2021. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/8978>. Acessado em: 10 out. 2024.

ANDER-EGG, E. **Introduccion a las técnicas de investigacion social: para trabajadores** ANDRADE, M. N. S.; CORDEIRO, A. T. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Revista de Carreiras Pessoas - RECAPE**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 259-279, maio/ago., 2022.

ANSOFF, I. **Corporate strategy**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BACK, L.; DUTRA, A.; CASAGRANDE, J. L. Estruturação do Balanced Scorecard (BSC) Para uma Empresa do Segmento Varejista, com Foco na Avaliação do Desempenho da Ação Estratégica de Marketing Promocional. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 12, n. 22, p. 7–25, 2012.

BAIN & COMPANY. **Management Tools & Trends 2023**. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/>, Acesso em: 26 out. 2024.

BANDEIRA, A. W.; CASTRO A. A. Avaliação dos impactos do Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais Brasileiras . **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 102, n. 261, 13 ago. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.102i261.4462> . Acessado em: 06 maio. 2025.

BARAN, K. P. **Fatores determinantes de desvios no consenso estratégico da justiça do trabalho: uma análise da aderência dos planejamentos estratégicos dos tribunais regionais ao plano de âmbito nacional**. 2017. 184 p. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível

em:https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2658/1/CT_PPGPGP_M_Baran%2c%20Kelly%20Pauline_2017.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.

BEHN, D. R. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, set./out. 2003.

BENFEDDA, O., BENHACENE, H. The Balanced Scorecard's (BSC) role in managing the performance of governmental organizations: Cases of Charlotte and Brisbane Cities. **Revue scientifique Avenir économique**, v. 9, n. 1, p. 362-379, 2021. Disponível em: <https://asjp.cerist.dz/en/article/173085>. Acessado em: 14nov.2025.

BEUREN, I. M.; LONGARAY ,A. A.; RAUPP, F. M.; SOUSA, M. A. B. de, COLAUTO, R. D.; BONA PORTON, R. A. de. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade : teoria e prática**, 3. ed., São Paulo: Atlas, 2013, 195 p.

BITITCI, U., GARENGO, P., ATEs, A., NUDURUPATI, S. Value of maturity models in performance measurement. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 10, 3062–3085, 2015. DOI 10.1080/00207543.2014.970709. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.970709>. Acesso em: 12 nov. 2024.

BOURNE, M., FRANCO-SANTOS, M., MICHELI, P., PAVLOV, A. Performance measurement and management: a system of systems perspective. **International Journal of Production Research**, v. 56, n. 8, 2788–2799, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1404159>. Acesso em: 18 out. 2024.

BOURNE, M; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. "Designing, implementing and updating performance measurement systems", **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754 – 771, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>. Acessado em: 10 out. 2025.

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: seção 1, Brasília, DF, ano 154, nº 241, p.2-6, 18 dez. 2017.

BRASIL.Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 2016, n. 157, p. 01-10, 01 jul. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm . Acessado em: 26out2024.

BRYSON, J. M., CROSBY, B. C., BRYSON, J. K. Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: the contributions of actor-network theory. **International Public Management Journal**, v. 12, n. 2, 172-207, 2009. DOI 10.1080/10967490902873473.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

CAPALONGA, G.; DIEHL, C. A.; ZANINI, F. A. M. Estratégias percebidas sob o foco da teoria de posicionamento estratégico, da visão baseada em recursos, da missão estratégica e da tipologia organizacional: um estudo com empresas do sul do Brasil. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 11, n. 3, 29-55, maio / jun., 2014.

CARVALHO FILHO, M. de. **Desempenho no setor público: O Balanced Scorecard e o modelo de gestão adotados pelo Ministério Público de Pernambuco no período 2013-2016**. 2018. 189 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria) — Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/7542>. Acesso em: 10 out. 2024.

CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 48, p. 50-64, set./dez., 2008.

COSTA SILVA, G.; ORESTES DA SILVA, J. Proposal of Balanced Scorecard Perspectives for Monitoring Professional and Technological Education. **Revista Contabilidade & Inovação**, Goiânia, v. 4, n. 1, 2025. DOI: 10.5216/rci.v4.81069.

COSTA, J. H.; PETRI, S. M. Elaboração do Balanced Scorecard Alinhado aos Objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: Um Estudo de Caso na Editora da UFSC. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 3, p. 90-114, set./dez. 2021.

COSTA, J. H.; SOUZA, R. J. de; PETRI, S. M. Balanced Scorecard: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 77-88, jan./mar., 2019. DOI 10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUSTOS, IX, 2002, São Paulo/SP. **Anais**. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2655>. Acesso em: 15 set. 2024.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B., Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 2012. v. 13, n.3, p. 427 – 454, jul./ago. 2012.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G.; MORISON, R. **Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results**. Harvard Business Review Press. 2010.

ELEFALKE, K. O. The Balanced Scorecard of the Swedish Police Service: 7.000 officers in total quality management project, **Total Quality Management**, v. 12, n. 7/8, p. 958-966, 2001. DOI 10.1080/09544120100000021.

ERIG, R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; RAIMUNDINI, S. L. Balanced scorecard na

administração pública municipal: um estudo de caso na prefeitura municipal de porto alegre. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 2, p. 151–174, 2010. DOI 10.21118/apgs.v1i2.4002. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4002>. Acesso em: 31 jul. 2024.

FEITOZA, I. B. A.; FERREIRA, L. R. Planejamento Estratégico: O Uso Da Ferramenta Balanced Scorecard Como Uma Nova Visão De Gestão Na Companhia Pernambucana De Saneamento. **Polêmica**, v. 20, n. 3, p. 042-061, set./dez., 2019. DOI 10.12957/polemica.2020.63485. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/polemica/article/view/63485>. Acesso em: 19 out. 2024.

FELIX, R.; FELIX, P. P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas, **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 62, n. 1, p. 51-74, jan./mar., 2011.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do Balanced Scorecard no Auxílio À Formulação do Planejamento Estratégico no Setor Público: O Caso DAE/UFLA. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, p. 218–244, 2016.

FERNANDES, A. L. **Planejamento: um estudo na Universidade Tecnológica Federal do Paraná**. 2018. 126 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) Curso de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3891/1/CT_PPGPGP_M_Fernandes%2C%20Andre%20Lezan_2018.pdf. Acesso em: 02 out. 2024.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREITAS, J. V.; OLIVEIRA, M. A. DE; VERONEZE, G. DE M; PEREIRA, M. S. The Use of the Balanced Scorecard as a Strategic Tool in Public Institutions: A Systematic Review. **European Journal of Business and Management Research**, v. 6, n. 4, p. 26–33, 2021.

FROTA, C. M. O. **Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica: Uma proposta de aplicação na prefeitura do campus da Universidade Federal do Amazonas**. 2012. 117 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão Estratégica) - Universidade Federal do Amazonas, 2012. Disponível em <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/3501>. Acessado em: 15 set. 2025.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Ferramentas de gestão**. São Paulo: FNQ, 2015.

GAMBA JUNIOR, J.; DUTRA, A.; NUNES, R. F.; KEMPER, G. F.; VIEIRA, C. A. Avaliação de desempenho de serviços emergenciais: uma Análise da produção científica do período de 1991 a 2010. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 26-50, 2012.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations and Production Management**, v.16, n. 8, p. 63–80. 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443579610125787>. Acesso em: 10 set. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 248 p., 2019.

GONZAGA, R. P.; FREZATTI, F.; CKAGNAZAROFF, I. B.; SUZART, J. A. S. Avaliação de desempenho no governo mineiro: alterações dos indicadores e metas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, ed. Especial, p. 1-21, abr., 2017.

GREVE, H. R. Structuring the situation: Organizational goals trigger and direct decision-making. **Front. Psychol.** 2023.

GUIDOUM, M. Strategy formulation and Balanced Scorecard implementation ADNOC distribution case study. In: EXPOSIÇÃO E CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PETRÓLEO DE ABU DHABI, 9ª ADIPEC, out., 2000, Abu Dhabi, Emirados Árabes Unidos, **Anais**. Disponível em: <https://doi.org/10.2118/87247-MS>. Acesso em: 29 set. 2024.

GUMBUS, A., BELTHOUSE, D.E.; E LYONS, B.A. Jornada de três anos para a saúde organizacional e financeira usando o Balanced Scorecard: um estudo de caso em um Hospital do Sistema de Saúde de Yale New Haven, **Journal of Business & Economic Studies**, v. 9, n. 2, p. 54, 2003.

GUNN, R.; WILLIAMS, W. Strategic tools: An empirical investigation into strategy in practice in the UK. **Strategic Change**, v. 16, n. 5, p. 201-216, 2007.

HERMAWAN, H.; IBRAHIM, S.; AUGUSTRIANDI; PAHALA, I.; HANDARU, A. W. Strategic Analysis of the Organization's Vision and Mission in Improving Company Performance and Competitiveness. **Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis**, v. 7, n. 2, p. 339-344, 30 Jun. 2025.

IRWIN, D. Strategic mapping in the public sector, **Long Range Planning**, v. 35, n. 6, p. 637-64, dez., 2002.

IVO, A. de A. O.; BARBOSA, F. de O. Balanced scorecard: uma adaptação na administração pública. **Ideias e Inovação - Lato Sensu**, v. 6, n. 1, p. 89, 2020.

JANNUZZI, P. M. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 51-72, jan./fev. 2002.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: An Activity Based Approach. **Journal of Business-to-Business Marketing**. Londres, Sage, 2005, v. 15, 4 ed., p. 481-487, dez. 2008.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN S. Strategy tools-in-use: a framework for understanding technologies of rationality in practice. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 537-558, 2015. DOI 10.1002/smj.2270.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, v. 1, 182 p., 2010.

KALLIO, K.M.; KALLIO, T. J.; GROSSI, G. Performance measurement in universities: ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators. **Public Money &**

Management, v. 37, n. 4, p. 293-300, 2017.

KAPLAN, R. S.; MCMILLAN, D. Reimaginando o Balanced Scorecard para a Era ESG. **Harvard Business Review Digital Articles**. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-91, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 329 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. After september 11th: the heightened role for cost and performance management. Balanced Scorecard Report. **Harvard Business School Publishing**. v. 4, n. 1, jan./fev., 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard: Colocando a Estratégia em Ação**. Jakarta: Erlangga. 2010.

KARIM, K.; TAMBUNAN, D. R.; YUSTANTI, N. V.; REZA, H. K.; SUSANTI, M. Measurement Of Company Performance With Approach Balanced Score Study Case: Regional Drinking Water Company. **International Journal of Science, Technology & Management**, v. 2, n. 6, p. 2125-2135, 2021.

KLEIN, S. B.; SOUTES, D. O. Sistemas de controle gerencial e inovação: uma categorização da produção científica de 2009 a 2018. **Revista Capital Científico Eletrônica (RCCe)**, v. 18, n. 2, p. 32-48, 2020.

KÖK, G. T.; TÜRKİSTANLI, T. T. “Exploring the role of mission and vision statements in maritime transport: a focus on liner shipping companies.” **Journal of ETA Maritime Science**, v. 13, n. 1, p. 46-58, 2025. Disponível em: https://jag.journalagent.com/jems/pdfs/JEMS_13_1_46_58.pdf. Acesso em: 15 nov.2025.

KRAVCHUK, R. S.; SCHACK, R. W. Designing Effective Performance-Measurement Systems under the Government Performance and Results Act of 1993. **Public Administration Review**: p. 348-358. 1996.

KRUGER, S. D.; SIMIONATO, A.; ZANELLA, C.; PETRI, S. M. Balanced Scorecard: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 6, p. 1–18, 2018. DOI 10.5902/1983465916106.

KURE, N., NORREKLIT, H., ROGE, K. M. Objective and results-based management of universities: Constructing reality or illusions?, **Financial Accountability & Management**, v. 37, n. 2, p. 204–230, 2021.

LAPPONI, Juan Carlos. **Estatística usando Excel 5 e 7**. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora, 1997.

LAPUENTE, V.; WALLE, S. V. The effects of new public management on the quality of public services. **Governance**, v. 33, n. 3, p. 461-475, 2020.

LE ZHANG. Research on the optimization measures of Balanced Scorecard in enterprise management. **Academic Journal of Business & Management**, v. 5, Issue 5, p. 121-126, 2023.

LIMA, E. G. dos S.; SILVA, R. R. R. da. Avaliação institucional e planejamento estratégico na educação superior: saberes e práticas numa instituição de origem pantaneira. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 19, n. esp.3, p. e19491, 2024.

LIMA, F. J. P.; MARIN, R. S. Balanced Scorecard e o Desafio de Executar a Estratégia. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 6, 2024.

LIND, D. A.; MARCHAL, W. G.; WATHEN, S. A. **Statistical Techniques in Business and Economics**. 16. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

LOURENÇO, R. L.; PETENUCCI, M. E. Balanced Scorecard como modelo para implementar a internacionalização na universidade pública: um olhar interpretativo a partir da pesquisa participante. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, [S. l.], v. 19, n. 50, p. 122-142, 2022.

LUNKES, R. J. **Contabilidade gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. São Paulo: Visual Books, 2007. 256 p.

MACCARRONE, V.; FILICCIOTTO, F.; BUFFA, G.; MAZZOLA, S.; BUSCAINO, G. The ICZM Balanced Scorecard: A tool for putting integrated coastal zone management into action, **Marine Policy**, v. 44, n. 1, p. 321-334. 2014.

MAESTRINI, V.; LUZZINI, D.; MACCARRONE, P.; CANIATO, F. Supply Chain Performance Measurement Systems: A Systematic Review and Research Agenda. **International Journal of Production Economics** v. 183, p. 299-315, 2017.

MAFRA, A. T. **Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha**. 1999. 128 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MAIA, R. V. G. S. Indicadores de desempenho em vista da potencialidade na gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. 05 ed., v. 15, pp. 156-165. maio. 2021.

MALBASIC, I.; MARIMON, F. A Simplified Balanced 'Balanced Scorecard'. **European Accounting and Management Review**, v. 5, n. 2, p. 38-60, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MARQUES, A. I. S.; BARCELOS, G. L.; TEIXEIRA, R. M. A experiência de planejamento integrado com foco em resultado do Espírito Santo. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2009, Brasília. **Anais**. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/a-experi%C3%80ncia-de-planejamento-integrado-com-o-foco-em-resultados-do-esp%C3%80rito-santo.pdf>. Acesso em: 02 out. 2024.

MARTINS V. A.; PRADO E. F.; TOIGO L. A.; ENSSLIN S. R. Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio ao Gerenciamento da Coordenação Administrativa do Campus de Uma Universidade Pública Federal: Uma Perspectiva Multicritério Construtivista. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 23, n. 1, p. e25198, jan./abr., 2024. DOI 10.5585/2024.25198.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JR., S. T. Planejamento estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por Quais Razões? In: XXX EnANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração Enanpad, 2006. Salvador. **Anais**. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-esoa-2072.pdf. Acesso em: 15 out. 2024.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 360 p. 2004.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272. 1985.

MITCHELL; J. J., RYDER, A. J. Developing and Using Dashboard Indicators in Student Affairs Assessment. **New Directions for Student Services**, v. 142, p. 71-81. 2013. DOI 10.1002/ss.20050. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ss.20050>. Acesso em: 05 out. 2024.

MIZAEEL, G. A.; BOAS, A. A. V; PEREIRA, J. R.; SANTOS, T. S. Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais do Consórcio Sul - Sudeste de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro v. 47, n. 5, p. 1145-164, set./out. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/PN3P4BZPCZGCFvKjynFhwHP/?lang=pt>. Acessado em: 21 out. 2025.

MOREIRA, M. A. S.; BERNARDO, D. C. R.; RESENDE, C. S. L.; MENDONÇA, F. M.; NEPOMUCENO, E. G. S. Formulação e implementação de estratégias: considerações sobre o Balanced Score Card como um facilitador do processo / Strategy formulation and implementation: considerations about the Balanced Scorecard as a process facilitator. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 26914-26935, 2021.

NOBRE D. P. **Ferramentas estratégicas em uso: uma investigação prática às empresas em Portugal**. 2016. 79 p. Dissertação (Mestrado em Gestão) - ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, 2016.

NUINTIN, A. A.; CURTI, M. A.; SOUZA, P. R. R. Plano de Desenvolvimento Institucional e o Balanced Scorecard: caso de uma universidade pública federal. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 12, 2022.

NUNES, Erick Limoeiro. Balanced Scorecard na administração pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 11, n. 5, p. 05-30, 2020.

OLIVEIRA, B. C.; GONÇALVES, V. B. A Importância da Utilização De Indicadores Na Gestão Pública: Breve Análise Sobre O Caso Da Universidade Federal de Lavras. In: Simpósio de Inovação, Empreendedorismo e Gestão Pública, II., 2018, **Anais**. Lavras, Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/352954660_A_IMPORTANCIA_DA_utilizacao_de_indicadores_na_gestao_publica_breve_analise_sobre_o_caso_da_universidade_federal_de_lavras#fullTextFileContent. Acesso em: 09 out. 2024.

OLIVEIRA, C. E. C. Uma Análise Documental dos Planos de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual de Feira De Santana. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 9, v. 9, n. 2, p. 54 – 82, 2025.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34 ed. São Paulo: Atlas, 368 p. 2018.

OLIVEIRA, P., PASCHOALOTTO, M., DELMÔNICO, D., COELHO, F., SANTOS, F., ESCRIVÃO FILHO, E. Strategic Management in Public Administration: A Balanced Scorecard Applicability Framework in School Management. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 3, p. 458-482, 2020.

OLIVEIRA, M. F. **Balanced Scorecard: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração**. 2008. 195 p., Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2008.

PEREIRA, J. M. **Manual de gestão pública contemporânea**. 6 ed., São Paulo: Atlas, 368 p. 2020.

PETRI, S. M.; ROSA, M. M.; BERNARDO, F. D.; BIANCO, P. Gestão Pública Através de Mapas Estratégicos do Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso do Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, vol. 13, n. 40, p. 67-79, set./dez., 2014.

PIACENTINI, R. V.; ROJO, C. A. Simulação de cenários para um escritório de arquitetura: aplicação das forças de porter, análise SOWT e MATRIZ BSC. **CAP Accounting and Management**, v. 15, n. 1, p. 1-23, 2021.

PIEGAS, R. B. **A adaptação do Balanced Scorecard aos princípios da nova gestão pública voltada ao planejamento estratégico: revisão integrativa da literatura**. 2024. 62 p. (Dissertações, Mestrado Profissional em Administração Pública) Fundação Getúlio Vargas – FGV / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/35415>. Acessado em: 12 ou. 2025.

PIETRZAK, M.; PALISZKIEWICZ, J.; KLEPACKI, B. The application of the Balanced Scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. **Journal of Applied Knowledge Management**, v. 3, n. 1, p. 151-164, 2015.

PIMENTEL, A. B.; SERRA, A. R. C.; COSTA, G. P. Gestão Universitária Estratégica: Alinhando O Planejamento Institucional Com O Balanced Scorecard. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, XVII, 2017. Mar del Plata. **Anais**. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181105/104_00271.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 02 out. 2024.

PINHEIRO, R. R.; GOMES, D. G.; SOUZA, M. A.; FRARE A. B. Avaliação de desempenho

das unidades acadêmicas de uma universidade federal brasileira por meio de indicadores de eficiência. **Revista Desafio Online**, v. 11, n. 2, p. 353-378, 2023. DOI <https://doi.org/10.55028/don.v11i2.15422>.

PRADO, E. F. **Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio ao Gerenciamento da Coordenação Administrativa do Campus de uma Universidade Pública Federal: Uma Perspectiva Multicritério**. 2022. 256 p. Dissertação (Mestrado em contabilidade) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2022. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/6539>. Acessado em: 02 out. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed., Novo Hamburgo: Feevale, 276 p. 2013.

QEHAJA, A. B.; KUTLLOVCI, E.; PULA, J. S. Strategic management tools and techniques usage: a qualitative review. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. 65, n. 2, p. 585-600, 2017.

QU, S. Q.; DUMAY, J. The qualitative research interview. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 8, n. 3, p. 238–264, 2011.

RAHAYU, S; YUDI, Y.; RAHAYU, R.; LUTHFI, M. The relationship of balanced scorecard perspectives and government organization performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 72, n. 7, p. 1881–1902, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2021-0308>. Acesso em: 18 nov. 2025.

RAHIMINIA, F.; KARZOGAR, N. Objectives priority in university strategy map for resource allocation, **Benchmarking**, v. 23, n. 2), p. 371-387, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/295833469_Objectives_priority_in_university_strategy_map_for_resource_allocation. Acessado em: 24 out. 2025.

REIS, C. **Tipos de Indicadores**. 2015. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/tipos-de-indicadores-51582350/51582350>. Acesso em: 01 ago. 2018.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado com inteligência organizacional: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. Curitiba: InterSaberes, 256 p. 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 424 p. 2017.

RODRIGUES, R. I.; GOMES, C.; JUNÇA-SILVA, A. The role of satisfaction with the performance appraisal: a comparative study between the public and private sectors. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 25, n. 1, p. 72-87, 2023.

ROPER, A.; HODARI, D. Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness. **Elsevier Ltd. Gestão de Turismo**. v. 51, p. 1-12. 2015.

ROSA, M. M.; PETRI, S. M.; BERNARDO, F. D.; VISANI JÚNIOR, C.; BIANCO, P.

Alinhamento das Estratégias de Uma Entidade Pública: Um Estudo de Caso. **GcCont**. Florianópolis, v. 1, n. 2, jul./dez., 2014.

RUAS, E. B. Criação de Indicadores Estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A – Ipt. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, jan-jun, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/PGBTksdLMvxdmq7CfKzdnVj/?format=pdf&lang=pt>. Acessado em: 10 out. 2025

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 11 ed. São Paulo: Martins Fontes, 426 p. 2004.

SANT'ANA, T. D. [*et al*]. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. **Alfenas: FORPDI**, 2017. 130 p. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>. Acessado em: 10 set. 2025.

SANTOS, A. R. L. dos. **Desenvolvimento e implementação de um balanced scorecard considerando dimensões descritivas, preditivas e prescritivas: Estudo de caso com vista à aplicação numa empresa do setor das energias renováveis**. 2023. Dissertação (Mestrado) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/29152>. Acesso em: 24 abr. 2025.

SCHRAMM, W. Notes on case studies of instructional mediaprojects. **Working paper, the Academy for Educational Development**, Washington, DC. 1971.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio: Aval. Políticas Públicas Educacionais**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/YVqy7CBts4HkkmxhkJnZRx/?lang=pt>. Acessado em: 22 out. 2025.

SILVA, E. V. R. DA; ANDRADE, G. I. DE; CORDEIRO, N. H. M. Proposta de mapa estratégico baseado nas perspectivas do BSC. Simpósio de Pesquisa, Extensão e Inovação do Paraná. 2024. p. 1-24. Disponível em: <https://repositorio.grupointegrado.br/index.php/rgi/catalog/book/555>. Acesso em: 15 nov. 2025

SILVA, G. C. da .; ALBERTON, L.; RODRIGUES, R. N. . Modelo de indicadores de desempenho para avaliação dos gastos com saúde pública estadual no Brasil. **Revista Ambiente Contábil**, v. 16, n. 2, p. 241–267, 2024. DOI 10.21680/2176-9036.2024v16n2ID32973.

SILVA, G. R.; WANDERLEY, V. P. C.; PEREIRA, D. M. V. G.; CABRAL, L. M. M. A. C. Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos. **Escritos Contables y de Administración**, v. 11, n. 1, p. 24–47, 2020. DOI 10.52292/j.eca.2020.1751.

SILVA, R. **Balanced scorecard - BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privadas**, Curitiba: Juruá, 2009.186 p.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 356 p. 1993.

SOUZA, R. G.; CORDEIRO, J. S. Mapeamento cognitivo e Balanced Scorecard na gestão estratégica de resíduos sólidos urbanos, **Gestão & Produção**, v. 17 n. 3, p. 483-496, 2010.

STENFORS, S.; TANNER, L. Evaluating strategy tools through activity lens. Working Paper W-419, **Helsinki School of Economics**, Helsinki, Finland, 2007.

TENFEN, C. A. **Implementação do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão e medição de desempenho em uma organização esportiva sem fins lucrativos**. 2023. 155 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto) Universidade da Maia, Portugal, 2023. Disponível em: <https://repositorio.umaia.pt/entities/publication/8af329de-8f06-44c8-b758-36478217a2bf>. Acessado em: 29 out. 2025.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006. 175 p.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP/DDG, 2013. 48 p.

VIEIRA, J. G. S. **Metodologia de pesquisa científica na prática**. Curitiba: Editora Fael, 2010.

VUORINEN, T., HAKALA, H., KOHTAMAKI, M., & UUSITALO, K. Mapeando o cenário de ferramentas de estratégia: Uma revisão sobre ferramentas de estratégia publicadas em periódicos líderes nos últimos 25 anos. **Long Range Planning**, v. 51, n. 4, p. 586-605. 2018.

WERNKE, R.; LUNKES, R. J.; BORNIA, A. C. Balanced Scorecard: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 205 p.

YOUNIS, R.; KNIGHT, M. A. Development and implementation of an asset management framework for wastewater collection networks, **Tunneling and Underground Space Technology**, v. 39, n. 1, p. 130-143, 2014.

ZACHOW, M.; BERTOLINI, G. R. F. Use of balanced scorecard in cooperatives. **International journal of advanced engineering research and science**, v. 6, n. 10, p. 161-166, 2019. DOI 10.22161/ijaers.610.25.

ZAGO, S. L. S. **Balanced Scorecard como ferramenta na gestão do orçamento público: Caso prático DMAE**. 2006. 111 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/10555>. Acesso em: 05 out. 2024.

ZIMMERMAN, Fábio. **Gestão da Estratégia com o uso do BSC**. Brasília: ENAP, 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A. PERFIL DOS RESPONDENTES

- 1 – Gênero: Masculino Feminino
- 2 – Faixa etária? Até 30 31 a 40 41 a 50 51 a 60 mais de 60
- 3 – Formação acadêmica? Graduação Especialização Mestrado Doutorado

B. VISÃO SOBRE O PDI (2019-2024) E SEU IMPACTO NA GESTÃO DA IFES

- 4 – Participou da ELABORAÇÃO do PDI? Não Sim, Qual a forma de Participação?
 Equipe Técnica Equipe Responsável Outro _____

 Como foi sua contribuição? _____

- 5 – Participou da REVISÃO do PDI? Não Sim, Qual a forma de Participação?
 Equipe Técnica Equipe Responsável Outro _____

 Como foi sua contribuição? _____

- 6 – Na sua opinião houve participação efetiva da comunidade acadêmica na elaboração do PDI (alta gestão, unidades acadêmicas, unidades administrativas)? Não Sim, Exemplifique: _____

- 7 – O PDI (2019-24) influenciou na tomada de decisões no dia a dia da gestão da universidade?
 Não Sim, exemplifique: _____

- 8 – Você acredita que o PDI está integrado com os objetivos estratégicos da universidade?
 Não Sim, exemplifique: _____

- 9 – Na sua percepção, o PDI corresponde apenas ao atendimento de um requisito formal?
 Não Sim, pode ser visto como um documento "vivo" e dinâmico, em que nível?
 Elevado Moderado Pouco Nenhum
 Por quê? _____

- 10 – Os objetivos do PDI (2019-24) abrangem diferentes dimensões do desempenho da universidade, além da financeira? Não Sim, por quê? _____

C. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

11 – Os Objetivos Estratégicos do PDI refletem a MISSÃO da IFES? Não Sim, por quê?

12 – Os Objetivos Estratégicos do PDI refletem a VISÃO da IFES? Não Sim, por quê?

13 – Os objetivos estratégicos do PDI (2019-24) atendem a quais dos aspectos descritos abaixo? (pode responder a mais de uma alternativa)

- Orçamentário, otimização de recursos, captação de verbas e sustentabilidade financeira.
- Alunos, servidores docentes, servidores técnicos.
- Eficiência e qualidade dos processos acadêmicos e administrativos.
- Desenvolvimento de servidores, inovação, melhoria da cultura organizacional e infraestrutura tecnológica).

14 – A IFES, realizou o monitoramento dos indicadores de desempenho do PDI (2019-24)? Não Sim, marque as áreas e o respectivo nível de efetividade:

ÁREAS	NÍVEL DE EFETIVIDADE			
<input type="checkbox"/> Ensino	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nenhum
<input type="checkbox"/> Pesquisa	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nenhum
<input type="checkbox"/> Extensão	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nenhum
<input type="checkbox"/> Gestão	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nenhum

15 – Os indicadores de desempenho do PDI contribuíram para o alinhamento estratégico, das ações dos diferentes setores da universidade? Não Sim, Exemplifique: _____

16 – O que faltou ser monitorado na sua opinião? _____

17 – Os resultados alcançaram o entendimento do que foi realizado no PDI? _____

18 – O que deveria ter sido incluído nos indicadores do PDI que não foram atendidos?

19 – Quais foram os impactos positivos do PDI (2019-24)? _____

20 – Quais foram os impactos negativos do PDI (2019-24)? _____

Data do preenchimento: ___ / ___ / 2025

APÊNDICE B – INDICADORES E METAS DO PDI 2019-2024

Objetivos Estratégicos 1 - Adotar novas práticas pedagógicas para formação acadêmica								
Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
1.1	Fomentar a inclusão de metodologias ativas e de práticas interdisciplinares e interprofissionais nos PPCs.	Nº de PPCs modificados	12	22	25	25	25	PROGRAD
1.2	Incluir modalidade à distância nos cursos presenciais.	% de implementação da modalidade à distância	-	-	5%	10%	15%	PROGRAD

Objetivos Estratégicos 2 - Expandir e consolidar cursos de graduação, pós-graduação e da educação básica								
Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
2.1	Investir na qualidade da Pós-Graduação, diminuir a endogenia, e reduzir assimetria	Nº de ações desenvolvidas por ano	2	4	8	8	8	PROPG
2.2	Executar ações de indução estratégica para expansão dos Programas de Pós-Graduação	Nº de cursos contemplados pelas ações por ano.	4	25	50	70	70	PROPG
2.3	Promover o Programa Institucional de Iniciação Científica.	Nº de bolsistas de IC	-	870	900	930	960	PROPESQI
		Nº de voluntários	-	443	500	500	500	PROPESQI
2.4	Criar novos cursos de Graduação.	Nº de novos cursos criados	-	-	-	1	1	PROGRAD

Objetivos Estratégicos 3 - Reduzir a evasão e retenção nos cursos de graduação e pós-graduação								
Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
3.1	Diminuir evasão e retenção nos cursos de graduação.	Taxa de evasão (%)	5,80	5,70	5,50	5,30	5,00	PROGRAD
		Taxa de retenção (%)	21,80	21,50	21,00	20,50	20	PROGRAD
3.2	Consolidar os serviços de atenção à saúde dos discentes.	Nº de atendimentos realizados por ano	8.000	8.000	5.000	8.000	8.000	PROAES
3.3	Executar programa de apoio pedagógico para estudantes com deficiência ou	Nº de estudantes atendidos	-	-	85	95	105	NACE

	outras necessidades educacionais.							
3.4	Executar programa de apoio pedagógico da assistência estudantil.	Nº de atendidos realizados	100	100	500	600	700	PROAES

Objetivos Estratégicos 4 - Ampliar a integração da universidade com outros setores da sociedade, dentro de um programa de ensino, pesquisa, extensão, cultura, empreendedorismo e inovação

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
4.1	Apoiar, difundir, e divulgar a produção acadêmica.	Nº eventos realizados	1	1	1	1	1	PROEXC
4.2	Promover encontros temáticos de aproximação universidade, empresas, para pesquisa, desenvolvimento e inovação.	Quantidade de encontros temáticos realizados	3	10	5	5	5	PROPESQI
4.3	Promover parcerias estratégicas entre Universidade e empresas.	Nº de parcerias formalizadas	-	-	4	4	4	PROPESQI
4.4	Apoiar a criação do parque científico e tecnológico da IFES.	Quantidade de empresas instaladas no Polo	-	30	60	100	140	PROPESQI
4.5	Promover ações político-institucional da extensão.	Nº de ações realizadas por ano	-	6	4	6	6	PROEXC
4.6	Realizar ações de cultura mensuráveis.	Nº de ações culturais realizadas	-	6	4	6	6	PROEXC
4.7	Realizar ação a destino da rede básica de ensino vinculadas a educação científica e tecnológica	Nº de ações de médio / grande porte realizadas	-	-	4	6	6	PROEXC
4.8	Manter catálogo de formação para público idoso da Universidade Aberta da Terceira Idade	Nº de cursos promovidos	-	-	3	3	3	PROGRAD

4.9	Implantar a vitrine tecnológica da IFES de exposição das propriedades intelectuais.	Quantidade de trabalhos expostos por ano	-	30	30	40	40	PROPESQI
4.10	Aumentar o N° de patentes, registro de softwares, registro de marcas e registro de desenho industriais depositados na IFES.	N° de novas patentes e registros depositados	-	50	50	60	60	PROPESQI
4.11	Fomentar ações de formação na área de inovação e empreendedorismo	N° de ações	-	3	8	8	10	PROPESQI
4.12	Efetivar a divulgação comunicacional das principais ações de extensão e cultura.	N° de Produtos disponibilizados	-	-	4	5	5	PROEXC

Objetivos Estratégicos 5 - Consolidar e expandir a interiorização

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
5.1	Estimular a elaboração de projetos de cursos de pós-graduação nos campi do interior.	N° de projetos de curso elaborados	-	-	3	4	4	PROPG
5.2	Criar cursos novos no interior.	N° de cursos criados lato sensu e stricto sensu criados por ano	-	-	2	3	3	PROGRAD

Objetivos Estratégicos 6 - Expandir e consolidar a internacionalização

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
6.1	Elaborar políticas institucionais de internacionalização	N° de Programas de Pós-Graduação com ações definidas de internacionalização por ano	10	95	95	95	95	PROPG
6.2	Viabilizar estratégias para internacionalização do ensino, extensão, inovação e pesquisa acadêmica	Recursos financeiros aportados para mobilidade. (R\$ em milhões)	-	1.200	1.200	1.200	1.200	DRI

6.3	Viabilizar estratégia para mobilidade e pesquisa acadêmica.	Recursos financeiros aportados. (R\$)	-	-	400.000	600.000	900.000	DRI
6.4	Promover programas de mobilidade acadêmica em formato virtual	Nº de discentes beneficiados	-	-	800	1500	3000	DRI
6.5	Fomentar as publicações em periódicos internacionais da produção científica e tecnológica.	Quantidade de editais de apoio as publicações.	-	2	2	2	2	PROPESQI
6.6	Engajar assistentes em intercâmbio da IFES nos programas e projetos de extensão.	Nº de alunos intercambistas em programas e projetos de extensão.	-	6	6	10	10	PROEXC

Objetivos Estratégicos 7 - Aprimorar a governança e gestão institucional

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
7.1	Realizar pesquisa diagnóstica de imagem e comunicação.	Nº de pesquisas de imagem da IFES	-	1	1	1	1	SUPERCOM
7.2	Coordenar a implantação da Gestão de Risco	% de tratamento de riscos estratégicos críticos. altos e médios = (riscos tratados / total de riscos) * 100	-	-	30%	60%	100%	Controladoria
		% de Unidades capacitadas para gestão de riscos nos processos operacionais.	-	-	30%	60%	100%	Controladoria
7.3	Reforçar a cultura de mapeamento de processos	% de Unidades capacitadas no mapeamento de processos	-	-	30%	60%	100%	Controladoria
		Nº de processos mapeados por ano	-	-	20	20	20	Controladoria
7.4	Implantar modelo unificado de secretarias administrativas e pedagógicas.	Quantidade de setores ajustados ao modelo	-	-	-	6	9	PROGEPE

7.5	Dar resolutividade às manifestações da população.	Nº de manifestações respondidas (%)	100	100	100	100	100	OUVIDORIA
7.6	Consolidar a estrutura normativa da IFES	% de normativos revisados	-	-	100%	-	-	Gabinete
7.7	Implantar um Sistema de Avaliação dos Indicadores da IFES de acordo com as 10 dimensões do SINAES (Sistema 10 D)	% de desenvolvimento do Sistema de Avaliação dos Indicadores da IFES	-	-	100%	-	-	DEPLAG
7.8	Estruturar Modelo de Alocação de Recursos da IFES (MODALOC).	% de implantação do MODALOC	-	-	100%	-	-	DEPLAG
7.9	Uniformizar os processos de compras por adesão e participação na origem.	% de processos uniformizados = (processos uniformizados / total de processos) * 100	-	-	30%	70%	100%	PROGEST
7.10	Utilizar o PGC - Planejamento e Gerenciamento de Contratações como ferramenta de consolidação, monitoramento e divulgação.	% de Contratações de bens e serviços publicadas no Plano Anual de Contratações	60%	80%	85%	90%	100%	PROGEST
7.11	Reforçar a cultura de Planejamento	% de Execução das Unidades de Gestão = (Orçamento Executado / Planejado) * 100	-	-	70%	75%	80%	PROPLAN
		% de desenvolvimento do Sistema Integrado de Planejamento e Avaliação	-	-	100%	-	-	DEPLAG

Objetivos Estratégicos 8 - Promover uma política de sustentabilidade e responsabilidade social

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
8.1	Elaborar projetos de pesquisa Institucionais e com a temática de sustentabilidade.	Nº de projetos realizados por ano	1	2	4	4	4	PROPG

8.2	Implantar ações educativas socioemocionais para humanização, inclusão, cultura de paz e participação social.	Nº de ações realizadas	-	5	15	20	25	OUVIDORIA
8.3	Executar ações de acessibilidade na IFES.	Nº de ações de acessibilidade executadas por ano	-	-	10	15	20	NACE

Objetivos Estratégicos 9 - Implantar uma política de valorização, preservação e acesso à cultura

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
9.1	Desenvolver a agenda cultural do CECON.	Nº de sessões realizadas	-	-	150	150	225	CECON
		Nº de atividades culturais internas realizadas por ano	-	-	6	6	6	CECON
9.2	Ampliar e aperfeiçoar a oferta de oficinas (extensionistas) de arte e cultura.	Nº de oficinas (extensionistas) de arte e cultura realizadas	-	-	4	4	4	PROEXC

Objetivos Estratégicos 10 - Implantar uma política de planejamento e avaliação (interna e externa), em todas as instâncias

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
10.1	Promover cursos de capacitação presencial e a distância em planejamento e avaliação.	Nº de cursos ofertados	-	-	4	4	4	PROGRAD
10.2	Ampliar a participação dos estudantes na avaliação externa.	% de aumento de participação no ENADE	-	-	5%	5%	5%	PROGRAD
10.3	Reforçar a cultura de planejamento.	% de Execução da IFES = (Orçamento Executado / Orçamento discricionário da LOA) * 100	-	-	100%	100%	100%	PROPLAN
10.4	Incentivar as unidades gestoras a elaborarem seus planos estratégicos	Nº de ações de planejamento e avaliação realizadas	-	-	10	10	10	DEPLAG

Objetivos Estratégicos 11 - Redefinir a política de gestão de pessoal (docentes e técnicos)								
Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
11.1	Executar o plano de desenvolvimento dos servidores e gestores da IFES.	Nº de turmas ofertadas	-	-	4	5	5	PROGEPE
		Nº de servidores capacitados	1.244	1.600	2.000	2.000	2.000	PROGEPE
11.2	Consolidar programas de qualidade de vida.	Quantidade de ações implementadas	-	8	16	16	11	PROGEPE
11.2		Nº de servidores beneficiados	-	1.200	1.500	1.800	1.800	PROGEPE
11.3	Fomentar a assistência suplementar à saúde.	Ações de fomento	-	2	5	5	4	PROGEPE
11.4	Consolidar programas de saúde mental.	Nº de atendimentos de saúde mental	-	3000	3000	3200	3200	PROGEPE
11.5	Construir e validar a matriz de competências	Nº de áreas com a matriz implementada	1	-	3	6	6	PROGEPE
11.6	Realizar pesquisa de clima organizacional	% de respondentes	-	-	50%	55%	60%	PROGEPE
11.7	Implantar metodologia de dimensionamento de pessoal	Nº de setores atuando com força de trabalho adequada	-	-	20%	30%	40%	PROGEPE
11.8	Implantar sistema de registro de Assiduidade.	% de implementação no sistema	-	-	100%	-	-	PROGEPE

Objetivos Estratégicos 12 - Ampliar a educação aberta e digital								
Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
12.1	Incluir metodologias de ensino aprendizagem adequadas ao AVA para os cursos de graduação, pós-graduação e extensão.	Nº acumulado de servidores atendidos	-	-	1500	2000	2500	SPREAD
12.2	Fortalecer os polos associados de atuação presencial nos cursos de graduação à distância	Nº de polos criados	-	-	2	1	1	SPREAD
		Nº de ações para os polos presenciais	-	-	5	5	5	SPREAD
12.3	Produzir e apoiar a produção de vídeos, documentários e	Nº de produções de divulgação por ano	130	130	150	175	200	SUPERCOM

	programas de TV e rádio							
12.4	Criar cursos de pós-graduação em EAD (dependendo da regulamentação da portaria publicada em dezembro/2018).	Quantidade de projetos elaborados e submetidos à CAPES	-	2	2	2	4	PROPG

Objetivos Estratégicos 13 - Aprimorar a governança de TI e a gestão de TI

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
13.1	Melhorar o alinhamento estratégico entre a governança de TI e a governança corporativa (institucional)	Nº de ações para fortalecimento do Comitê de Tecnologia da Informação e de Comunicação	-	2	4	4	4	STI
13.2	Alinhamento à Estratégia de Governo Digital	Nº de Planos elaborados	-	2	1	1	1	STI
13.3	Implantação de gerenciamento de portfólio de projetos de TIC	% de Implantação de portfólio de gestão de projetos de TIC	-	30%	50%	70%	100%	STI
13.4	Promover e viabilizar a transformação de ideias inovadoras em solução de TIC que produzam valor agregado à IFES	Nº de projetos realizados pelo STI Labs	-	5	10	10	10	STI
13.5	Reestruturar modelo de atendimento ao usuário de serviços de TIC	% de Reestruturação do modelo de atendimento ao usuário via WhatsApp (Implantação)	-	20%	70%	100%	-	STI
		% de Reestruturação do modelo de atendimento ao usuário via videochamada. (Implantação)	-	20%	70%	100%	-	STI
13.6	Modernização, expansão e manutenção de infraestrutura	% de implantação de serviços de TIC da IFES (Gsuite)	-	100%	-	-	-	STI

	computacional, de rede e telecomunicações.	% de implantação de serviços de TIC da IFES (Microsoft 365)	-	-	100%	-	-	STI
13.7	Aprimoramento da gestão de energia de datacenter e salas de redes	Número de ações voltadas para gestão de energia	-	5	3	3	3	STI

Objetivos Estratégicos 14 - Promover uma análise crítica que impulse políticas propositivas para a pesquisa e a pós-graduação

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
14.1	Lançar editais internos para pesquisa	Quantidade de Editais de apoio à pesquisa e inovação publicados.	-	-	4	4	4	PROPESQI
14.2	Aperfeiçoar a política de contratação de professor visitante	Nº de professor visitante	16	5	16	16	16	PROPG

Objetivos Estratégicos 15 - Consolidar a segurança institucional. (objetivo alterado)

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
15.1	Diminuir o nº de Ocorrências de Segurança	Taxa de diminuição da ocorrência em relação ao ano anterior	-	-	10%	10%	10%	SSI
15.2	Elaborar Mapa de Risco através da geolocalização	Nº de Mapas de Risco elaborados	-	-	2	3	4	SSI
15.3	Realizar campanhas educativas e informativas sobre segurança.	Nº de Campanhas Educativas realizadas	-	-	3	4	4	SSI
15.4	Desenvolver processos e planos que normatizem a área de segurança da informação e comunicações	Quantidade de planos, processos e manuais de segurança da informação elaborados	-	2	2	1	2	SSI

Objetivos Estratégicos 16 - Oferecer condições de acesso, permanência e conclusão exitosa da formação acadêmica dos estudantes								
Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
16.1	Capacitar coordenadores de curso e professores sobre adequações didático-pedagógicas em consonância com as singularidades dos estudantes com deficiência	Nº de coordenadores e professores capacitados por ano	-	-	100	110	120	NACE
16.2	Adequar a política de alimentação ao estudante	Nº de usuários dos RU	8.800	8.800	8.800	10.000	11.200	PROAES
16.3	Fortalecer a política institucional de bolsas estudantis	% de utilização do recurso PNAES	-	-	100%	100%	100%	PROAES
16.4	Promover ações de esporte, lazer e qualidade de vida	Nº de ações	-	-	47	47	47	CAEL

Objetivos Estratégicos 17 - Ampliar, modernizar e manter a infraestrutura, garantindo acessibilidade com eficácia								
Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
17.1	Ampliar e requalificar a infraestrutura física	Nº de ampliações realizadas	1	5	4	11	6	SINFRA
		Nº projetos de arquitetura	-	36	12	12	12	SINFRA
17.2	Operacionalizar o uso do Edifício SUDENE (42.900m ²)	% de M ² em operação - (área em operação /área construída) * 100	-	5%	15%	25%	50%	SINFRA
17.3	Recuperar e manter as edificações e equipamentos dos campi.	% de Atendimento de solicitações = (Nº de Ordens de Serviço Atendidas/Total de Solicitações realizadas) * 100	60%	60%	70%	75%	80%	SINFRA
17.4	Diversificar a Matriz Hídrica e Energética	Capacidade fotovoltaica implantada = (consumo de energia fotovoltaica / total de consumo) * 100	-	-	10%	20%	30%	SINFRA

		% de autonomia hídrica (capacidade de Fornecimento da ETA / consumo total) * 100	85%	85%	100%	100%	100%	SINFRA
17.5	Adequar os espaços físicos da IFES às normas de acessibilidade	Nº de projetos executivos de acessibilidade elaborados	0	1	2	3	3	SINFRA
		Nº de Centros Requalificados	"-"	"-"	1	2	3	SINFRA

Objetivos Estratégicos 18 - Desenvolver e implantar aplicativos e sistemas integrados de informação e comunicação que abranjam todas as áreas da instituição

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
18.1	Implantar, aprimorar e manter sistemas e soluções de TIC	% Implementação dos SIGs	-	-	100%	-	-	STI
		% Customização dos SIGs	-	-	30%	60%	100%	STI
18.2	Reforçar a cultura de Planejamento	% de desenvolvimento do Sistema de Controle de Receita	-	-	100%	-	-	PROPLAN
		% de desenvolvimento do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos	-	-	100%	-	-	PROPLAN

Objetivos Estratégicos 19 - Fortalecer a comunicação institucional e a comunicação pública

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
19.1	Promover capacitação das equipes de comunicação e contedistas.	Nº de capacitações e eventos	-	-	2	3	4	SUPERCOM
19.2	Promover campanhas integradas com a estratégia institucional	Nº de campanhas institucionais realizadas	4	4	5	6	7	SUPERCOM

19.3	Construir as políticas integradas de comunicação institucional e comunicação pública da IFES de forma coletiva e colaborativa	Quantidade de projetos de identidade visual e materiais gráficos (impressão/digital/audiovisual) para promoção e divulgação de eventos setoriais da IFES	8	8	8	8	8	SUPERCOM
19.4	Requalificar a comunicação via rádio e TV	Nº de novas Parcerias com emissoras públicas, sociedade civil e comunidade acadêmica	-	6	12	12	12	SUPERCOM
		Nº de Editais para produtos audiovisuais para acompanhar a grade de programação da NTVRU	-	-	2	2	2	SUPERCOM
		Nº de Mesorregião com sinal da TVU	1	1	2	3	4	SUPERCOM
		Nº de Programas transmitidos de maneira multimídia	-	-	3	5	7	SUPERCOM

Objetivos Estratégicos 20 - Aperfeiçoar a gestão da informação, promovendo a transparência, a qualidade da informação e a produção do conhecimento

Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
20.1	Implantar a política de informação para Dados Abertos	Quantidade de conjuntos de dados abertos publicados	-	-	12	9	9	STI
20.2	Implementar o modelo AFD	% de documentos digitalizados	-	-	40%	70%	100%	PROGEPE
20.3	Aprimorar o cumprimento da lei de acesso à informação (LAI).	% de atendimento de itens obrigatórios	-	-	75%	85%	95%	Controladoria
		% de atendimento no prazo	-	-	75%	80%	90%	Controladoria

Objetivos Estratégicos 21 - Captar recursos externos para implementar as ações estratégicas								
Nr	Ações	Indicadores	Metas (2019-2023)					Unidade Responsável
			2019	2020	2021	2022	2023	
21.1	Captar recursos externos.	Nº de Instrumentos formalizados	-	-	65	70	75	Gabinete
		Recursos captados (R\$ em milhões)	-	-	80.000	90.000	100.000	Gabinete

Fonte: Adaptado pelo Autor (PDI 2019-2024)