

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL – PROFIAP

ANDRÉA BERNADELLI GARCIA

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): ALINHAMENTOS
CONCEITUAIS NA PERSPECTIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

UBERABA

2025

ANDRÉA BERNADELLI GARCIA

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): ALINHAMENTOS
CONCEITUAIS NA PERSPECTIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública, sob a orientação do Professor Doutor Vicente Batista dos Santos Neto.

UBERABA

2025

**Catálogo na fonte: Biblioteca da Universidade Federal do
Triângulo Mineiro**

G198p Garcia, Andréa Bernadelli
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): alinhamentos conceituais na perspectiva do planejamento estratégico / Andréa Bernadelli Garcia. -- 2025.
116 f. : il., fig., graf., tab.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) -- Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2025

Orientador: Prof. Dr. Vicente Batista dos Santos Neto

1. Planejamento estratégico. 2. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Planejamento. 3. Administração Pública. I. Santos Neto, Vicente Batista dos. II. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. III. Título.

CDU 658.012.2

ANDRÉA BERNADELLI GARCIA

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): ALINHAMENTOS
CONCEITUAIS NA PERSPECTIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Uberaba, 30 de abril de 2025

Banca Examinadora:

Dr. Vicente Batista dos Santos Neto – Orientador
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

Dra. Patrícia Aparecida Ferreira
Universidade Federal de Lavras

Dra. Márcia Freire de Oliveira
Universidade Federal de Uberlândia



Documento assinado eletronicamente por **Vicente Batista dos Santos Neto, Usuário**



Externo, em 13/05/2025, às 10:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 215, de 16 de julho de 2024](#).



Documento assinado eletronicamente por **Márcia Freire de Oliveira, Usuário Externo**, em 13/05/2025, às 16:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 215, de 16 de julho de 2024](#).



Documento assinado eletronicamente por **Patricia Aparecida Ferreira, Usuário Externo**, em 14/05/2025, às 14:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 215, de 16 de julho de 2024](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1511189** e o código CRC **17726DD2**.

AGRADECIMENTOS

A gratidão não é apenas uma palavra, é um estado de espírito que nos leva a enxergar as bênçãos em cada momento e a valorizar as pessoas que nos cercam. Agradeço primeiramente a Deus por ter colocado em meu caminho as pessoas que aqui vou mencionar, pois sem o apoio e sentimentos delas, não teria chegado até aqui.

Agradeço aos meus pais, Marlene e Antônio (*in memoriam*), que não só me deram a vida, mas me ensinaram a conquista-la. Às minhas irmãs, Cristiana e Fernanda, por serem o exemplo que sempre busquei seguir, e às minhas sobrinhas, Amanda, Bárbara, Helena, Bruna e Laura, por serem a minha felicidade em forma humana.

Meus amigos que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho, meu sincero agradecimento. Gratidão aos meus colegas de curso, com quem convivi e dividi todas as preocupações e ansiedades, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formando.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Vicente, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação. Agradeço à todos os professores do curso, à coordenadora Daniela, que me acompanharam ao longo do curso e que, com empenho, se dedicam à arte de ensinar.

Meu agradecimento também aos colegas de trabalho que oportunizaram minha dedicação a este trabalho, aos que me incentivaram, aos que me ensinaram tanto a parte técnica como a prática de toda experiência profissional que tenho hoje.

Ao meu amor, Marden, que foi a calma em meio às tempestades, sempre me incentivando e acreditando em mim, obrigada por ser meu porto seguro e minha fonte inesgotável de compreensão, apoio e carinho.

Enfim, agradeço a todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado e formação acadêmica.

“Na vida, não vale tanto o que temos, nem tanto importa o que somos. Vale o que realizamos com aquilo que possuímos e, acima de tudo, importa o que fazemos de nós!”

Chico Xavier

RESUMO

Na concepção dos Institutos Federais de Ensino, o vínculo entre oferecer um serviço de qualidade, contemplando ensino, pesquisa e extensão, e possuir uma boa governança pública, tem-se a necessidade de um bom gerenciamento administrativo para alcançar os resultados que a sociedade tem direito. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento que os Institutos Federais devem elaborar, conforme legislação, contendo o seu Planejamento Estratégico (PE) que demonstra a razão de existir da instituição, a análise do contexto ambiental que está inserida e a sua situação futura desejada. Um dos desafios da gestão pública é a utilização deste instrumento visando maior efetividade dos resultados e eficiência da utilização dos recursos. Dentro desse contexto, o presente trabalho busca, nos estudos e pressupostos da ciência da Administração, verificar a importância do alinhamento do PDI institucional com os conceitos teóricos de PE. Os Institutos Federais (IF) estão inseridos em um ambiente dinâmico e complexo, ou seja, proeminente de mudanças e influenciado por fatores ambientais, devido à natureza do serviço de produção e disseminação de conhecimento. Nessa conjuntura, Matias-Pereira (2012) explana sobre a mudança de um modelo de gestão mecanicista para um sistêmico e sobre a gestão estratégica interligar os aspectos referentes de contexto, estratégia, modelo de gestão e gestão de pessoas. A correta formulação do PDI conforme a base teórica da ciência da Administração favorece o modelo de gestão para uma eficiente execução e monitoramento dos planos e metas e para o alcance dos objetivos propostos pela instituição. Diante disso, considerando os IF do estado de Minas Gerais, temos a pergunta de pesquisa: O PDI dos IF do estado de MG está sendo elaborado em alinhamento aos conceitos técnico-científicos de PE? O objetivo da pesquisa é apresentar uma proposta de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional na perspectiva das bases conceituais de Planejamento Estratégico pela ciência da Administração. Para tal, será necessário identificar as premissas conceituais de elaboração de PE, conhecer os PDI vigentes dos IF de MG, avaliar aproximações e distanciamentos do PDI com o PE e propor uma estrutura de elaboração do PE do PDI a partir de uma reflexão e avaliação das aproximações e distanciamentos da teoria com os documentos já elaborados pelos IF do estado de Minas Gerais. O presente estudo tem o intuito de apurar e aperfeiçoar conhecimento extraído de obras publicadas, a partir de uma pesquisa bibliográfica, que servirão de base para as análises e discussões, por meio de uma pesquisa aplicada, qualitativa e do tipo exploratória com base em uma pesquisa documental. Foi realizada uma análise de conteúdo para uma reflexão e avaliação das aproximações e distanciamentos da teoria de PE com os documentos elaborados pelas equipes gestoras dos IF de MG através de uma categorização dos conceitos essenciais. Na análise de conteúdo, verificou-se que os conceitos estão sendo mencionados nos PDIs das instituições, mas ainda são visualizadas deficiências na utilização e entendimento dos conceitos para a correta elaboração do PE. O destaque foi para a Análise Estratégica (Análise do Ambiente Interno e do Ambiente Externo). O principal desafio enfrentado pelo gestor público, considerando os conceitos de governança e os princípios de sua responsabilidade, não diz respeito somente a questões econômicas ou sociais, mas principalmente à gestão, com os aspectos internos e externos da instituição em mente, que deverá ser continuamente aprimorada conforme as demandas sociais aumentam, principalmente em cenários com escassez de recursos e orçamento, buscando o melhor resultado que a instituição consegue entregar à sociedade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Administração Pública; Institutos Federais; Plano de Desenvolvimento Institucional

ABSTRACT

In the conception of Federal Educational Institutes, the link between offering a quality service, including teaching, research and extension, and having good public governance, requires good administrative management to achieve the results that society is entitled to. The Institutional Development Plan (IDP) is a document that Federal Institutes must prepare, according to legislation, containing their Strategic Planning (SP) that demonstrates the reason for the institution's existence, the analysis of the environmental context in which it is inserted and its desired future situation. One of the challenges of public management is the use of this instrument aiming at greater effectiveness of results and efficiency in the use of resources. Within this context, this work seeks, in the studies and assumptions of the science of Administration, to verify the importance of aligning the institutional IDP with the theoretical concepts of SP. Federal Institutes (IF) are inserted in a dynamic and complex environment, that is, prominent in changes and influenced by environmental factors, due to the nature of the service of production and dissemination of knowledge. In this context, Matias-Pereira (2012) explains the change from a mechanistic management model to a systemic one and how strategic management interconnects aspects related to context, strategy, management model and people management. The correct formulation of the PDI according to the theoretical basis of the science of Administration favors the management model for efficient execution and monitoring of plans and goals and for achieving the objectives proposed by the institution. In view of this, considering the FIs of the state of Minas Gerais, we have the research question: Is the PDI of the FIs of the state of Minas Gerais being prepared in alignment with the technical-scientific concepts of PE? The objective of the research is to present a proposal for preparing the Institutional Development Plan from the perspective of the conceptual bases of Strategic Planning by the science of Administration. To this end, it will be necessary to identify the conceptual premises for developing the SP, to understand the current PDIs of the FIs of Minas Gerais, to evaluate the similarities and differences between the PDI and the SP, and to propose a structure for developing the SP of the PDI based on a reflection and evaluation of the similarities and differences between the theory and the documents already prepared by the FIs of the state of Minas Gerais. This study aims to investigate and improve knowledge extracted from published works, based on a bibliographical research, which will serve as a basis for the analyses and discussions, through an applied, qualitative and exploratory research based on a documentary research. A content analysis was carried out to reflect and evaluate the similarities and differences between the SP theory and the documents prepared by the management teams of the FIs of Minas Gerais through a categorization of the essential concepts. In the content analysis, it was found that the concepts are being mentioned in the PDIs of the institutions, but deficiencies are still seen in the use and understanding of the concepts for the correct preparation of the SP. The highlight was Strategic Analysis (Analysis of the Internal and External Environment). The main challenge faced by public managers, considering the concepts of governance and the principles of their responsibility, does not only concern economic or social issues, but mainly management, with the internal and external aspects of the institution in mind, which must be continually improved as social demands increase, especially in scenarios with scarce resources and budget, seeking the best result that the institution can deliver to society.

Keywords: Strategic Planning; Public Administration; Federal Institutes; Institutional Development Plan

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Mapa Unidades IF em Minas Gerais
- Figura 2 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança
- Figura 3 – Relação entre governança e gestão
- Figura 4 – Áreas de atuação da Rede Federal
- Figura 5 – Níveis de planejamento
- Figura 6 – Esquema de planejamento estratégico
- Figura 7 – Componentes básicos do planejamento estratégico
- Figura 8 – Análise SWOT
- Figura 9 – Perspectivas de desempenho do BSC
- Figura 10 – Critérios da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)
- Figura 11 – Etapas do Planejamento Estratégico
- Figura 12 – Referencial Estratégico do IFMG
- Figura 13 – Referencial Estratégico do IFNMG
- Figura 14 – Referencial Estratégico do IF SUDESTE MG
- Figura 15 – Referencial Estratégico do IFSULDEMINAS
- Figura 16 – Referencial Estratégico do IFTM
- Figura 17 – Análise Estratégica do IFMG
- Figura 18 – Análise Estratégica do IFNMG
- Figura 19 – Análise Estratégica (Pontos Fortes e Fracos) do IF SUDESTE MG
- Figura 20 – Análise Estratégica (Oportunidades e Ameaças) do IF SUDESTE MG
- Figura 21 – Análise Estratégica do IFTM
- Figura 22 – Objetivos Estratégicos do IFMG
- Figura 23 – Exemplo de Indicador e Meta do IFMG
- Figura 24 – Mapa Estratégico do IFNMG
- Figura 25 – Exemplo de Indicador e Meta do IFNMG
- Figura 26 – Mapa Estratégico do IF SUDESTE MG
- Figura 27 – Exemplo de Indicador e Meta do IF SUDESTE MG
- Figura 28 – Estratégias do IF SUDESTE MG
- Figura 29 – Objetivos Estratégicos do IFSULDEMINAS
- Figura 30 – Exemplo de Indicador e Meta do IFSULDEMINAS
- Figura 31 – Mapa Estratégico do IFTM
- Figura 32 – Exemplo de Indicador e Meta do IFTM

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos relacionados ao Planejamento Estratégico

Quadro 2 – Delimitação da pesquisa

Quadro 3 – Categorias e subcategorias de análise relacionadas com os objetivos de pesquisa

Quadro 4 – Critérios de Análise de Planejamento Estratégico

Quadro 5 – Análise dos critérios de Planejamento Estratégico dos PDIs de MG

Quadro 6 – Premissas adotadas para elaboração do Planejamento Estratégico

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF – Administração Pública Federal

BSC – *Balanced Scorecard*

CF – Constituição Federal

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GE – Gestão Estratégica

GP – Governança Pública

IF – Institutos Federais

IFMG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

IFNMG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais

IFSUDESTEMG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais

IFSULDEMINAS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais

IFTM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

IN – Instrução Normativa

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MG – Minas Gerais (estado)

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PE – Planejamento Estratégico

PNE – Plano Nacional de Educação

PPA – Plano Plurianual da União

SEGES – Secretaria de Gestão e Inovação

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SIORG – Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal

SWOT – *Strenghts Weaknesses Opportunities Threats*

TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	22
2.1.1 Governança Pública.....	23
2.1.2 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia	25
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.2.1 Componentes básicos de um Planejamento Estratégico.....	29
2.2.2 Formulação de um Planejamento Estratégico	32
2.2.3 Implementação de um Planejamento Estratégico.....	38
2.2.4 Controle e Avaliação de um Planejamento Estratégico.....	40
2.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)	41
3 METODOLOGIA.....	44
4 ANÁLISE SITUACIONAL	51
4.1 REFERENCIAL ESTRATÉGICO.....	52
4.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	58
4.3 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	64
4.4 ANÁLISE GERAL DOS CRITÉRIOS	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE 01: RELATÓRIO TÉCNICO (PTT)	89
APÊNDICE 02: FORMULÁRIO PTT SUCUPIRA	112

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As instituições de ensino são organizações formais com propósito de formação dos indivíduos em conhecimentos, habilidades e valores para a sua socialização, seu exercício da cidadania e qualificação para o trabalho. Segundo Nobre e Sulzart (2018), a função social da escola é gerar uma cooperação entre as pessoas, entidades e grupos sociais, a fim de promover a formação e o desenvolvimento dos estudantes com reflexão crítica e participação ativa na sociedade, através dos processos educativos.

A Constituição Federal (CF) de 1988 garante aos brasileiros, conforme Art. 205, o direito à educação, sendo um dever do Estado e da família (Brasil, 1988). Com enfoque nas atribuições do Estado, as universidades possuem o direito de se autogovernar didático e administrativamente, seguindo o princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme enuncia a CF no Art. 207 (Brasil, 1988).

Conseqüentemente, ante esta autonomia, existem diversas leis que determinam princípios, direcionam ações e definem critérios de controle e avaliação para a educação: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) define e regulariza a organização da educação brasileira (Brasil, 1996); o Plano Nacional de Educação (PNE) estabelece preceitos, metas e estratégias para a política educacional (Brasil, 2014); o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) objetiva o processo de avaliação das instituições de educação superior (Brasil, 2004); dentre outros.

A legislação também instituiu, pela Lei 11.892/2008, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, composta por instituições que atuam como unidades descentralizadas de ensino, com a finalidade de promover a oferta da educação profissional e tecnológica e o desenvolvimento de inovações tecnológicas de forma alinhada com a vocação local. Tem-se, então a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, pluricurriculares e multicampi (reitoria, campus, campus avançado, polos de inovação e polos de educação a distância) (MEC, 2024).

Na perspectiva dos Institutos Federais (IF), o Decreto nº 9.203/2017 preceitua a política da Governança Pública (GP), definida como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.” (Brasil, 2017). Nesse

ponto, a Administração da escola necessita de gestores capacitados, ferramentas e recursos ideais e um Planejamento Estratégico (PE) para direcionar suas ações.

Seguindo nessa linha, a Instrução Normativa (IN) 24/2020 aponta os preceitos para a elaboração, avaliação e revisão do PE das entidades da Administração Pública Federal (APF) (Brasil, 2020). Os IF sintetizam no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) o seu PE, com base nessa referida IN, contendo a missão, visão, valores, objetivos, metas e cadeia de valor da instituição.

Além dos elementos citados, o PDI deve ser elaborado em alinhamento ao Plano Plurianual da União (PPA) e aos demais instrumentos de planejamento governamental, considerando um período de cinco anos, sendo exigida sua revisão a cada ano e um monitoramento dos resultados a cada trimestre. A publicação do plano, bem como atualizações e resultados, deve ser legalmente divulgada pelo órgão (Brasil, 2020).

Um dos desafios da gestão pública é a mutualidade entre a criação do PDI para atender exigências legais e a utilização do mesmo para a efetiva execução das ações e propostas da instituição. Para isso, durante a elaboração do PDI a gestão deve motivar a participação de toda organização, para o ideal alinhamento, a partir de uma boa comunicação, e a capacitação dos envolvidos no processo, o que pode ainda gerar uma demanda de controle de conflitos.

O PE precisa ponderar o ambiente que os IF estão envolvidos, contextualizando o momento atual e a situação futura desejada, bem como seu papel perante a sociedade. É um dos principais instrumentos que a gestão deve utilizar, visando maior efetividade dos resultados e eficiência da utilização dos recursos (Brasil, 2020). A IN 24/2020 define Gestão Estratégica (GE) como:

processo de gerenciamento superior, direcionado para a implementação da estratégia, que busca obter a melhor relação entre estruturas, recursos de toda ordem e processos de trabalho, interatuantes e harmônicos entre si, operados a partir de um processo decisório estratégico, com o propósito de conduzir, monitorar e avaliar a execução de projetos, programas, atividades, ou ações, de uma instituição, visando a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade na produção dos resultados desejados. O planejamento estratégico é o principal instrumento da gestão estratégica. (Brasil, 2020).

Observando o vínculo entre oferecer um serviço de qualidade, contemplando ensino, pesquisa e extensão, e possuir uma boa GP, tem-se que os IF necessitam de um bom gerenciamento administrativo para alcançar os resultados que a sociedade tem direito.

Dentro desse contexto, o presente trabalho busca, nos estudos e pressupostos da ciência da Administração, verificar a importância do alinhamento do PDI institucional com os conceitos teóricos de Planejamento Estratégico.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Bresser-Pereira (1997) aponta a implantação da administração pública gerencial como uma adversidade que só começou a ser construída no Brasil na década de 1990. Novas formas de gestão são demandadas, conforme os avanços tecnológicos e sociais; e a governança existe quando se tem as condições financeiras e administrativas para executar seus planos e tomar decisões (Bresser-Pereira, 1997).

Para alcançar os objetivos da GP é necessário, “além de uma estratégia consistente, a mobilização das organizações e dos demais atores envolvidos nesse esforço, notadamente os gestores e servidores públicos.” (Matias-Pereira, 2012, p. 6).

Os IF estão inseridos em um ambiente dinâmico e complexo, ou seja, proeminente de mudanças e influenciado por fatores ambientais, devido à natureza do serviço de produção e disseminação de conhecimento. Nesse contexto, Matias-Pereira (2012) explana sobre a mudança de um modelo de gestão mecanicista para um sistêmico e sobre a GE interligar os aspectos referentes de contexto, estratégia, modelo de gestão e gestão de pessoas (Matias-Pereira, 2012).

Para Falqueto *et al.* (2019),

o planejamento estratégico deve ser compreendido como um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações e, por isso, deve estar embasado nos problemas ou desafios da organização. Entre os benefícios proporcionados por um plano estratégico, citam-se: a maior sistematização nas operações, o aumento da racionalidade nas decisões, a redução dos riscos e maiores possibilidades de alcance dos objetivos previstos, elevando-se a eficiência, eficácia e efetividade nos processos organizacionais. (2019, p. 358).

De acordo com Kotler (1998), o planejamento estratégico em instituições públicas é uma abordagem destinada a criar e sustentar uma harmonia adequada entre as metas, os recursos disponíveis e as transformações e oportunidades do ambiente. Assim, sua principal finalidade é guiar e redirecionar a administração em direção à eficiência e à conquista de resultados e crescimento satisfatórios.

Ademais, a correta formulação do PDI conforme a base teórica da Administração favorece uma eficiente execução e monitoramento dos planos e metas para o alcance dos objetivos propostos pela instituição. Diante disso, o tema dessa pesquisa é a averiguação das aproximações e distanciamentos dos PDIs institucionais com o PE conceitual, tendo como direção a resposta à seguinte pergunta: Os Planos de Desenvolvimento Institucional dos Institutos Federais do estado de Minas Gerais estão sendo elaborados em alinhamento aos conceitos técnico-científicos de Planejamento Estratégico?

Esta pesquisa busca, a partir de uma análise bibliográfica sobre PE e uma análise documental no PDI dos IF mineiros, propor uma estrutura de elaboração do PDI a partir de uma reflexão e avaliação das aproximações e distanciamentos da teoria com os documentos já elaborados pelas equipes gestoras, que estão vigentes conforme data de execução da pesquisa. Conforme site do Ministério da Educação são IF do estado de Minas Gerais: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IFSUDESTEMG) e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Apresentar uma proposta de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional na perspectiva das bases conceituais da Administração.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as premissas conceituais de elaboração de Planejamento Estratégico;
- Conhecer os PDI vigentes dos IF de Minas Gerais;
- Avaliar aproximações e distanciamentos do PDI com o Planejamento Estratégico;
- Propor uma estrutura de elaboração do PE do PDI a partir de uma reflexão e avaliação das aproximações e distanciamentos da teoria com os documentos já elaborados pelos IF do estado de Minas Gerais.

1.4 JUSTIFICATIVA

Os estudos sobre PE nas instituições de ensino são bastante escassos quando se consulta por publicações científicas. Costa *et al.* (2022) averiguaram teses e dissertações sobre PDI, podendo ser constatado que o documento está sendo explanado como instrumento de gestão e de políticas públicas, porém com entraves para o desenvolvimento e necessidades de melhorias nos conceitos da fundamentação teórica do planejamento.

A importância do PE recai sobre o propósito da escola em instruir os indivíduos, ofertando um ensino de qualidade. A ciência da Administração analisa e sistematiza as práticas para administrar as organizações. É uma área de conhecimento que deve ser considerada pela gestão como essencial para o funcionamento e alcance de metas educacionais.

De acordo com perspectivas profissionais da pesquisadora, observando as metodologias de gestão de organizações privadas em comparação com as maneiras de gerir as públicas, bem como nos achados da presente pesquisa, há uma inquietação no que se refere a não utilização de práticas conceituais administrativas pelo funcionalismo público, principalmente em comparação ao privado, que sempre está buscando atualizações de melhores práticas e melhor efetividade nas atividades e operações.

Araujo (1996, *apud* Falqueto *et al.*, 2019) salienta a exigência de novas formas de gestão e de formatos organizacionais devido ao ambiente instável e mutável em que os IF estão inseridos. É importante que a instituição busque trabalhar em seu PE tendo sempre em vista o objetivo fim, que chega ao aluno assim como na sociedade.

O princípio constitucional da eficiência, expresso no Art. 37 da CF, adotado a partir da promulgação da Emenda Constitucional nº 19, de 1998 – Reforma Administrativa (Brasil, 1998), exige resultados positivos da APF, fazendo assim com que a sociedade seja atendida conforme suas demandas e necessidades. A gestão pública necessita acompanhar e atualizar as práticas administrativas a fim de evitar deficiências nos processos, fragilidades na estrutura, problema cultural, despreparo de servidores.

Os IF são idealizados pela oferta pública de educação profissional e tecnológica e possuem autonomia administrativa e pedagógica para sua gestão. O PE é necessário para orientar as metas e ações da administração a fim de buscar a excelência nos serviços prestados à comunidade com eficiência. O PDI exige que esta prática esteja bem alinhada entre todos os agentes envolvidos, resultando num processo de elaboração, execução e acompanhamento do PE que sejam eficientes.

Falqueto *et al.* (2019) firmaram a viabilidade e os pontos positivos do PE à instituição de ensino, porém, não sendo possível garantir que ele tenha sido implementado de maneira eficaz em todos os setores da instituição, principalmente por esta estar em um ambiente dinâmico e complexo.

Santos e Sabino (2023) verificaram a baixa maturidade e a descontinuidade do processo do PE pela alta administração considerando pontos como a cultura organizacional, resistência à mudança, pouca habilidade na aplicação do método e escassez de recursos. Para superar esses obstáculos, segundo os autores, a instituição precisa ter “consciência de sua realidade e complexidades e esteja preparada para os desafios que irão surgir no processo de implementação da estratégia.” (Santos; Sabino, 2023, p. 921).

Além disso, a falta de preparo e de capacitação das equipes gestoras da esfera pública podem prejudicar a fomentação de práticas administrativas que objetivam a melhoria da eficiência e eficácia das atividades meio e fins da instituição.

Em Minas Gerais, um dos maiores em área territorial e o segundo maior em população, temos 5 IF distribuídos pelo estado. E por estarem distribuídos em diferentes regiões, buscam desenvolver questões específicas regionais, o que fomenta planos de aumento de *campi* por todo estado e fortalece as políticas educacionais no âmbito da educação profissional e tecnológica. Aliando a isso, o desenvolvimento das melhores práticas administrativas é crucial para o desenvolvimento e crescimento das instituições.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) é composto por 12 *campi*, 6 *campi* avançados e 1 polo de inovação; ofertando cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), Ensino Técnico (integrado ao Ensino Médio, concomitante, subsequente e Educação de Jovens e Adultos), Ensino Superior (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia), Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu; e possui aproximadamente 10 mil alunos matriculados nas unidades (IFMG, 2024). Conforme site institucional oficial:

o IFMG tem o compromisso com a valorização do aprendizado através do desenvolvimento de habilidades e competências, e da geração de conhecimentos humanísticos, científicos e tecnológicos. Procura promover junto ao corpo discente amplo domínio das atividades intelectuais, culturais e práticas laborais, como instrumento de conquista da cidadania e de adaptação ao mercado de trabalho, preparando-os para agir com autonomia e responsabilidade. Para isso, desenvolve as bases tecnológicas em laboratórios de ensino e produção, enquanto também trabalha as bases instrumentais e científicas, na convivência diária e através de atividades de lazer, esportes, artísticas e culturais (IFMG, 2024).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG) é composto por 10 *campi*, 2 *campi* avançados, 33 polos do Sistema Universidade

Aberta do Brasil (UAB) e 108 polos de oferta própria de educação a distância; com Cursos técnicos de nível médio (nas modalidades integrado, concomitante e subsequente ao ensino médio), presenciais e a distância, cursos técnicos PROEJA (Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade Educação de Jovens e Adultos), FIC (Formação Inicial e Continuada), cursos superiores (tecnologia, bacharelado e licenciatura) e pós-graduação; e atendendo mais de 23 mil alunos (IFNMG, 2024). O site institucional destaca que:

o IFNMG tem a responsabilidade de contribuir com o desenvolvimento cultural e socioeconômico sustentável local, regional e nacional, atendendo as demandas da comunidade de acordo com suas capacidades institucionais, pautado numa gestão organizacional que utiliza o planejamento estratégico e a governança como alicerces de seu processo de melhoria contínua, sempre legitimando a missão, a visão e os valores institucionais (IFNMG, 2024).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IFSUDESTEMG) é composto por 7 *campi* e 3 *campi* avançados; oferta cursos regulares na instituição nas modalidades técnico, graduação e pós-graduação; e atendendo a mais de 14 mil alunos (IFSUDESTEMG, 2024). A mensagem no site institucional do é a seguinte:

Atualmente, oferecemos educação profissional gratuita aos mais diversos públicos, o que faz do IF Sudeste MG uma instituição plural e única. Ampliando o acesso ao conhecimento e atuando em ampla interação com as comunidades locais beneficiadas por projetos de pesquisa e extensão, também atuamos por meio de parcerias institucionais e transferência de tecnologia e inovação, que promovem o crescimento de empreendimentos e a materialização de ideias para o crescimento sustentável regional (IFSUDESTEMG, 2024).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) é composto por 6 *campi* e 2 *campi* avançados; oferta cursos técnicos integrados ao Ensino Médio, subsequentes (pós-médio), especialização técnica, Proeja, graduação, pós-graduação e cursos na modalidade de Educação a Distância (EaD) e os cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC); com mais de 19 mil alunos presenciais e mais de 42 mil à distância (IFSULDEMINAS, 2024). No site institucional, temos que, o IFSULDEMINAS:

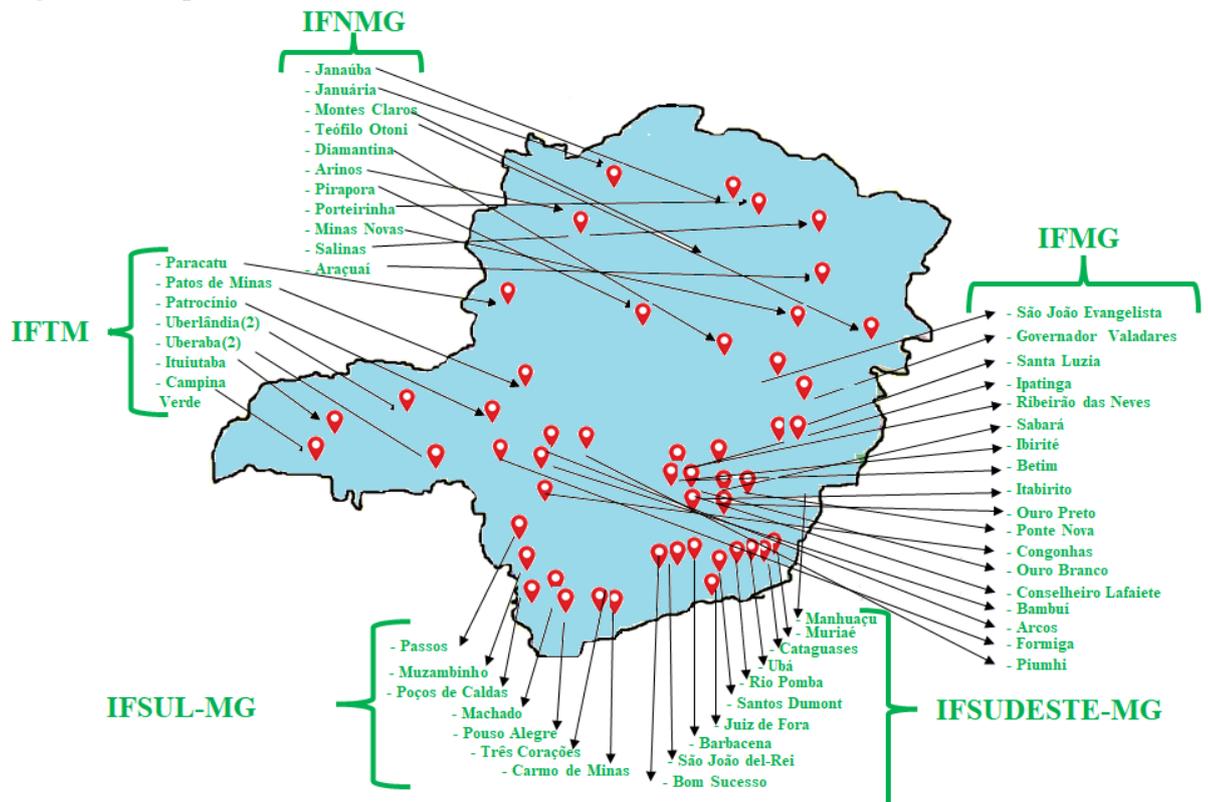
Compreende “educação profissional verticalizada”, a qual promove a fluidez de conhecimentos, técnicas e habilidades entre os níveis de ensino. A verticalização evita compartimentar conhecimento, pois os alunos do ensino médio recebem orientações de mestres ou doutores em projetos de iniciação científica (IFSULDEMINAS, 2024).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) é composto por 7 *campi*, 2 *campi* avançados e 1 polo de inovação; disponibiliza a oferta da educação nos diversos níveis de ensino e modalidade de cursos, permitindo o ingresso do estudante desde o ensino médio até o nível superior e de pós-graduação lato sensu (especialização) e stricto sensu (mestrado e doutorado); atendendo mais de 12 mil estudantes (IFTM, 2024). De acordo com o site institucional, o IFTM:

É uma instituição pública cuja a finalidade é ofertar formação e qualificação em diversas áreas, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa e extensão, promovendo o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada (IFTM, 2024).

A figura 1 demonstra as unidades dos Institutos Federais no território do estado de Minas Gerais.

Figura 1: Mapa Unidades IF em Minas Gerais



Fonte: Elaborado pelo autor, baseados nos sites oficiais dos Institutos Federais (2024).

Na instituição pública, o PE não pode ficar somente na teoria. Ele deve estar presente na elaboração, execução e monitoramento dos planos. Executando corretamente um

planejamento bem elaborado nas bases conceituais, temos o melhor resultado que a instituição consegue alcançar. E isto se torna viável quando a gestão e os demais atores da instituição trabalham juntos, com a mesma visão, tendo em mente o que a instituição precisa corrigir e o que precisa melhorar.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está organizado em cinco partes. O Capítulo 1 trata da introdução na qual há a contextualização do tema proposto, objetivos, justificativa e organização do trabalho.

O Capítulo 2 apresenta uma fundamentação teórica sobre Administração Pública no Brasil, tendo como temas centrais Governança Pública e a apresentação dos Institutos Federais de Ensino, seguido dos conceitos de Planejamento Estratégico e de Plano de Desenvolvimento Institucional. No Capítulo 3 apresenta-se a metodologia que será utilizada nesta pesquisa, suas escolhas e limitações.

Os resultados e discussões da análise situacional, bem como a proposta de modelo de PE são apresentados no Capítulo 4. Finalizando, são tecidas as Considerações Finais do trabalho, relacionando os objetivos identificados inicialmente com os resultados alcançados. São ainda propostas possibilidades de continuação da pesquisa desenvolvida a partir das experiências adquiridas com a execução do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Administração Pública é o poder de gestão do Estado na execução das decisões políticas e legislativas. “Administração pública são a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo; Administração pública são a arte e a ciência das gerências aplicadas aos negócios de Estado” (Waldo, 1971, p. 6, *apud* Matias-Pereira, 2018, p. 74).

Bresser-Pereira (1998) apresenta três grandes reformas da Administração Pública no Brasil buscando transformações na estrutura administrativa e institucional da “máquina” do Estado. Primeiramente, a Reforma Burocrática de 1936, baseada nos estudos de Weber, foi intencionada para permutar com a administração patrimonialista, buscando a distinção entre o público e o privado e a separação do político e do administrador público (Bresser-Pereira, 1998).

Posteriormente, o Decreto-lei nº 200, de 1967 buscou a “descentralização mediante a autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada” (Bresser-Pereira, 1998, p. 11), retratando assim uma segunda reforma.

A terceira reforma da Administração Pública, a Reforma Gerencial, teve início em 1995, democraticamente tencionando ao setor público, defendendo a eficiência e eficácia das instituições públicas, buscando a interação com a sociedade, conforme Matias-Pereira (2018). O autor acrescenta ainda que essa reforma buscou uma cultura gerencial baseada em modelos organizacionais que fortaleciam a democracia, a transparência e a participação e controle social (Matias-Pereira, 2018).

Essa terceira reforma “deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.” (Klering; Porsse; Guadagnin, 2010, p. 8).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado de 1995 definiu objetivos e estabeleceu diretrizes para a Reforma Gerencial, buscando o fortalecimento do Estado, em bases modernas e racionais (Brasil, 1995). Uma de suas características, segundo Bresser-Pereira (1999) foi a privatização de empresas estatais de produção de bens e serviços e ainda a previsão da terceirização das atividades de apoio para o setor privado.

Bresser-Pereira (1999) salienta tanto o apoio da opinião pública como o da alta burocracia como fatores que levaram o Plano Diretor a ter êxito na Reforma Gerencial:

Uma história que teve sucesso porque a reforma dispunha de um conteúdo claro e inovador, porque resultava de um debate democrático nacional que permitiu persuadir a opinião pública e integrar propostas adicionais, porque foram firmadas alianças políticas estratégicas com governadores e prefeitos, porque foi possível fazer acordos e aceitar compromissos que não colocaram em risco os objetivos visados. (Bresser-Pereira, 1999, p. 23).

As discussões sobre as reformas da Administração Pública aumentam, conforme Matias-Pereira (2018), o nível de conscientização da sociedade de que esse processo de modernização e fortalecimento é necessário, reforçando o Estado como coisa pública que visa o atendimento das demandas dos cidadãos, através da governança, e para isso, os estudos da ciência da Administração serão essenciais.

2.1.1 Governança Pública

Os princípios das noções de governança surgiram de uma necessidade de alinhamento de ações e de minimizar conflitos de interesses quando as corporações passaram a ser administradas por terceiros, que não os proprietários, que buscavam uma seguridade no desempenho e desenvolvimento da organização (TCU, 2020). “Foram as crises financeiras dos anos 1990 que criaram demanda para formalização dos primeiros padrões mundiais de governança, visando à proteção de investidores” (TCU, 2020, p. 27).

Teixeira e Gomes (2019) fizeram uma revisão teórica sobre GP, verificando uma multiplicidade em conceitos, demonstrando abrangência e múltipla aplicabilidade. Porém, há uma congruência nos resultados que a boa governança fortalece o desenvolvimento socioeconômico, político e cultural.

O Decreto nº 9.203/2017 dispõe sobre a política de governança da APF direta, autárquica e fundacional. Os princípios estipulados são: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência, com diretrizes de ações definidas. Os mecanismos para o exercício da governança são, conforme o decreto: liderança, estratégia e controle (Brasil, 2017).

A concepção de GP posta no referido decreto, se dá em executar as funções de avaliar, direcionar e monitorar a gestão utilizando os mecanismos citados, “com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017). O Tribunal

de Contas da União (TCU) publicou Referencial Básico de Governança para órgãos públicos, que contém uma sistematização de algumas práticas aplicáveis no auxílio da gestão para a execução das atividades referentes aos mecanismos de GP, apresentados na Figura 2:

Figura 2: Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: TCU (2020, p. 52).

Conforme disposições do referencial do TCU, a GP possui uma funcionalidade de guiar as ações da gestão com foco nos objetivos das partes interessadas, para que esta possa gerir da forma mais adequada a organização. A Figura 3 expõe essa relação:

Figura 3: Relação entre governança e gestão



Fonte: TCU (2020, p. 17).

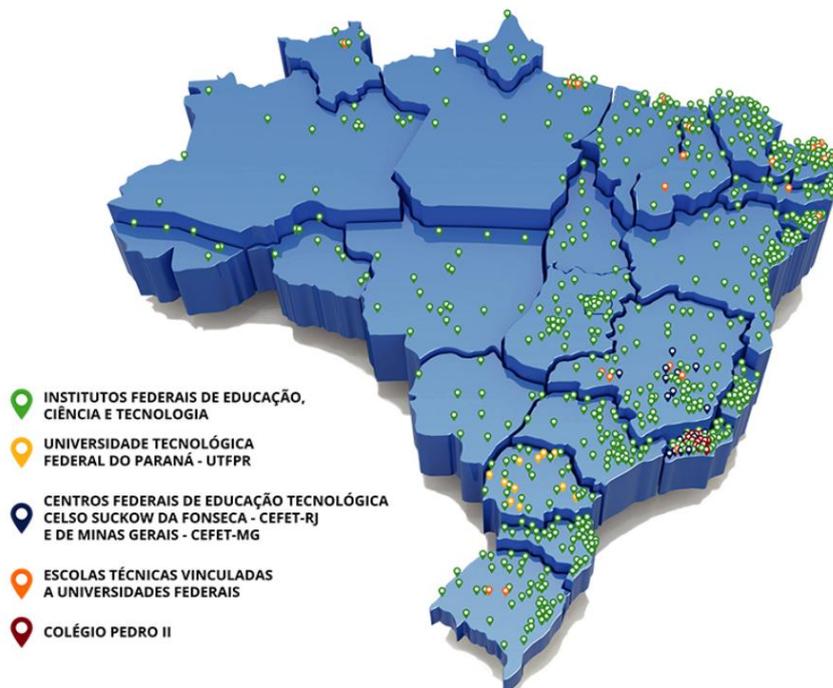
Ou seja, a GP busca “aumentar e preservar o valor que o Estado entrega aos que o mantêm” (TCU, 2020, p. 14), fazendo esse direcionamento da execução pela gestão, visando o melhor resultado para os serviços ou políticas públicas que implementa (TCU, 2020).

2.1.2 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Dentro da APF, a Rede Federal se caracteriza pela idealização da oferta pública da Educação Profissional e Tecnológica com qualidade, diversidade e relevante atuação junto à população e empresas locais (MEC, 2024). Conforme a Lei 11.892/2008 institui, é composta por instituições descentralizadas, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (Brasil, 2008).

Segundo dados do site do MEC, atualizados em 2024, a Rede Federal é integrada por 38 institutos, 2 centros de educação, 1 universidade, 22 escolas técnicas e 1 colégio, totalizando 685 unidades vinculadas localizadas por todo o território nacional (MEC, 2025). A Figura 4 demonstra sua área de atuação:

Figura 4: Áreas de atuação da Rede Federal



Fonte: Site do Ministério da Educação – Rede Federal – Áreas de Atuação (MEC, 2025).

Os IF são pluricurriculares, ou seja, englobam uma variada área de conhecimento que se divide em cursos distintos, e possuem uma estrutura multicampi, assim dizendo, distribuída em vários espaços geográficos a dizer: reitoria, campus, campus avançado, polos de inovação e polos de educação a distância.

Ofertam educação profissional e tecnológica em todos os níveis de educação, sendo instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais, com uma importante notoriedade “no desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas por meio de pesquisas aplicadas e as ações de extensão junto à comunidade com vistas ao avanço econômico e social local e regional” (MEC, 2024).

Esse tipo de educação tem sido reconhecido como um elemento estratégico, no âmbito do governo federal, para entender a importância do progresso do país e promover a inserção cidadã. Outra característica dos IF é a verticalização do ensino,

relacionada a uma estruturação curricular organizada com base na concepção de eixos tecnológicos, em torno dos quais são planejados e estruturados currículos em diferentes níveis de formação profissional e tecnológica, desde a qualificação profissional até a pós-graduação, de caráter pluricurricular, sintonizados com os arranjos produtivos, sociais e culturais locais e que articulam ensino, pesquisa e extensão (Bonfante; Schenckel, 2020, p. 83).

Como afirma Pacheco (2011) “o que está posto para os Institutos Federais é a formação de cidadãos como agentes políticos capazes de ultrapassar obstáculos, pensar e agir em favor de transformações políticas, econômicas e sociais imprescindíveis para a construção de outro mundo possível” (2011, p. 29).

Os IF têm como órgão executivo a Reitoria, composta por um Reitor, nomeado pelo Presidente da República, após consulta à comunidade acadêmica, para um mandato de quatro anos (permitida uma recondução), e cinco Pró-Reitores, usualmente definidos por áreas: Ensino, Pesquisa, Extensão, Administração e Desenvolvimento Institucional, nomeados pelo Reitor do IF. Os *campi* serão dirigidos por Diretores Gerais, nomeados pelo Reitor, com disposições iguais ao processo deste.

A autonomia conferida aos IF, segundo Pacheco (2011) é relativa e distinta de soberania. Ele explicita que a lei de criação se refere à autonomia pela natureza jurídica, pela criação e extinção de cursos e pela emissão de diplomas. O autor ainda elucida, com relação a isso, a auto estruturação no que reflete que o orçamento é individual para cada campus e reitoria (excluindo despesas com pessoal), ou seja, a autogestão em contextos de interdependência (Pacheco, 2011).

Fernandes (2009) expõe os desafios da gestão nos IF, analisando que a estrutura administrativa que a Reitoria necessita engloba sistematicamente gabinete, pró-reitorias e diretorias, a fim de cumprir a GE de definição de políticas, supervisão e controle. Aos *campi* compete o propósito final da instituição, demandando uma estrutura híbrida com departamentalização funcional e matricial facilitando a comunicação entre as áreas acadêmicas, administrativas e de apoio ao ensino, pesquisa e extensão.

Os conceitos da ciência da Administração, como os de Planejamento Estratégico, são necessários para as equipes gestoras dos IF para cumprir o princípio da eficiência, para cumprir com o objetivo da oferta pública de qualidade da Educação Profissional e Tecnológica, conforme a lei de criação.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Matias-Pereira (2011), o planejamento é uma prática administrativa que pode favorecer a racionalidade das decisões, prevenir a desorganização nas operações e aumentar as chances de alcançar os resultados esperados, ou seja, pode promover a eficiência, eficácia e efetividade da organização, seja ela de natureza pública ou privada, coordenando pessoas, recursos, projetos e ações.

As raízes do planejamento estratégico estão ligadas às experiências de estrategistas em cenários de guerra e da interpretação e análise destes. Entre esses estrategistas, temos como destaque Sun Tzu, autor do livro *A arte da Guerra*, obra relacionada a um combate realizado de forma racional, que até hoje é considerada atual e insuperável, apresentando qualidades necessárias para um general comandante de guerra com a contextualização das empresas e suas ações dentro do seu ambiente de negócios (Kuzaqui, 2015).

Cruz (2017) analisa que, especialmente com a introdução dos computadores nas empresas, após o período das grandes guerras, que os métodos de gestão baseados em experiências passadas começaram a ser substituídos por uma abordagem mais científica e profissional, que até então ocorriam de maneira bastante lenta e linear, sem grandes quebras ou avanços tecnológicos significativos.

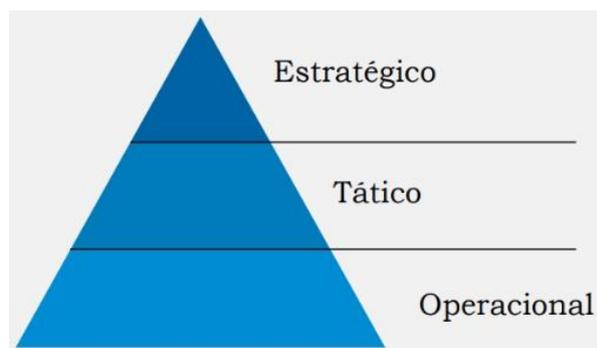
De acordo com Kuzaqui (2015), atualizando os conceitos de estrategistas do passado para o ambiente empresarial atual, percebemos mudanças como a concentração e distribuição de poder (antes o foco era a guerra entre dois lados, agora são os concorrentes das empresas em geral), a utilização de recursos (na guerra eram necessários grandes volumes de recursos e atualmente as empresas precisam gerir e operar utilizando o menor volume de recursos

possível), o limite territorial (as batalhas eram, de certa forma, limitadas e hoje em dia, a concorrência atua em mercado internacional), e o acesso a dados (hoje, de forma globalizada).

Percebe-se, então, o "planejamento estratégico como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre objetivos e capacidade da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado" (Kotler, 1998, p.23).

O planejamento estratégico é dividido em níveis que operam de maneira interligada e colaboram harmoniosamente para assegurar o êxito da organização a curto, médio e longo prazos. De forma sucinta, o nível estratégico é encarregado de estabelecer a orientação geral da empresa, enquanto o nível tático converte essa orientação em ações concretas. Por sua vez, o planejamento operacional se incumbirá de assegurar que as atividades cotidianas sejam realizadas de maneira eficiente. A Figura 5 apresenta os níveis de planejamento:

Figura 5: Níveis de planejamento



Fonte: Kuazaqui (2015, p. 17).

O planejamento estratégico é responsabilidade dos cargos mais elevados da gestão e tem como princípios a identidade e razão de existir da organização e a definição de metas para tal, considerando as influências dos ambientes interno e externo, sendo de prazo mais longo e maior amplitude, buscando cenários que possibilitem identificar e escolher as alternativas mais eficazes para alcançar os melhores resultados, e proporciona maior sinergia entre todas as áreas e setores (Oliveira, 2007).

De outro modo, o plano estratégico, de acordo com Kuazaqui (2015), é um documento formal que reúne as informações, dados e atividades necessárias para que todos os envolvidos compreendam as razões por trás das ações, além de como e quando cada etapa será executada, ou seja, o plano de ação propriamente dito. Com este documento, pode-se delinear o início, o desenvolvimento e a conclusão do processo de implementação do planejamento estratégico, apresentando os resultados esperados em cada etapa.

“O planejamento tático, por sua vez, envolve uma metodologia gerencial capaz de otimizar determinada área da empresa. O planejamento operacional envolve o desenvolvimento de atividades formais que possibilitam que as metodologias gerenciais sejam alcançadas” (Kuazaqui, 2015, p. 18).

Matias-Pereira (2011) aborda a síntese do Planejamento Estratégico como técnicas de ordenamento para desenvolver uma perspectiva sobre a rota a ser trilhada (estratégia) e implementar as ações necessárias para tal.

Conforme os objetivos desse trabalho, serão conceituados o planejamento estratégico, a partir de seus componentes básicos, que são: missão, visão, valores, objetivos, metas, e diretrizes estratégicas, ou seja, princípios para a formulação do planejamento estratégico, para sua implementação, controle e avaliação.

2.2.1 Componentes básicos de um Planejamento Estratégico

Para dar início ao plano estratégico, a organização precisa estabelecer sua identidade organizacional, sendo composta pela missão, visão e valores que vão orientar suas atividades. Cruz (2017) aponta que “uma das primeiras providências na realização do planejamento estratégico é discutir aonde a organização quer chegar e com base em quais crenças ela percorrerá o caminho que a levará ao futuro” (2017, p. 3) e que essas definições precisam ser assimiladas por todos da instituição.

De acordo com Kuazaqui (2015), a formulação estratégica da missão está diretamente ligada à necessidade que deseja atender no mercado e indica onde pretende alocar seus recursos e esforços. Essa definição delimita o público-alvo que busca atingir, revelando seu propósito fundamental, o que orienta seus produtos, serviços, posturas e práticas estratégicas. É essencial que a missão seja divulgada e compreendida pelo público interno e externo, visando a integração entre ambos.

Para Cruz (2017), a missão deve articular de maneira clara o que a organização pretende realizar e a quem se destina. Trata-se de uma declaração breve que expressa o propósito e as obrigações da instituição em relação aos seus clientes e à sociedade em geral. O objetivo de estabelecer uma missão é criar algo que tenha um significado mais profundo do que uma mera descrição das atividades internas.

Por sua vez, ainda conforme Cruz (2017), a visão representa a aspiração por um futuro desejado para a organização. Ela indica a meta que deve ser perseguida tanto pelos esforços