

individuais quanto pelo trabalho em conjunto da instituição, além da distribuição de recursos nas atividades diárias. É importante que a visão transpareça tanto a ambição quanto a inspiração.

Seguindo, de acordo com Kuazaqui (2015), a visão busca identificar os limites que a empresa consegue perceber a médio prazo, possibilitando o desenvolvimento do planejamento estratégico. Essa visão representa o futuro desejado e onde a empresa pretende se posicionar de forma bem-sucedida.

Já os valores representam princípios éticos ou crenças que orientam o comportamento de todos os integrantes da organização. Na literatura internacional, eles são frequentemente referidos como modo de vida. Esses valores são fundamentais para direcionar atitudes e decisões de qualquer pessoa envolvida nas atividades diárias e na busca pelos objetivos organizacionais. Podem ser considerados como crenças ou princípios que moldam e promovem a participação dos indivíduos na realização da missão e visão da organização, além de contribuir para o fortalecimento do envolvimento dos funcionários com a comunidade e a sociedade em geral (Cruz, 2017).

Com a definição da missão e da visão balizadas nos valores, componentes que representam a identidade que a organização se esforçou para construir para si mesma e como ela deseja ser percebida pela sociedade, torna-se viável estabelecer os objetivos e metas que darão maior solidez à execução do planejamento estratégico.

Os objetivos estabelecem os desafios que a empresa busca vencer no futuro. Eles têm um caráter mais abrangente e conceitual, funcionando como uma bússola que guia a organização, embora não determine um destino fixo. Por outro lado, as metas correspondem às etapas a serem cumpridas para que a empresa consiga superar esses desafios. Normalmente, essas metas estão estruturadas para um período de um ano fiscal e a cada meta alcançada, a empresa se aproxima mais de seus objetivos (Kuazaqui, 2015).

Cruz (2017) cita que, para Maximiano (2011), “planejamento estratégico é o processo de definir a estratégia da empresa, seguindo os seguintes passos: Onde estamos agora? Qual ponto de partida, qual o caminho percorrer? Quais as etapas intermediárias? Aonde queremos chegar?” (*apud* Cruz, 2017, p. 11).

De acordo com Matias-Pereira (2011), Mintzberg e Quinn (2001) abordam as motivações para a adoção de decisões estratégicas:

A instabilidade no cenário mundial tem provocado mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, o que tem levado as organizações a enfrentarem o desafio permanente de adequação às novas exigências do mercado global. Isso tem gerado revisões e atualizações constantes no ambiente organizacional, pois o foco passa a ser

mudar para competir e inovar para sobreviver. (Mintzberg; Quinn, 2001, *apud* Matias-Pereira, 2011, p. 84).

Nessa linha, determinam que a estratégia seja a integração da instituição em sua totalidade, considerando as metas, diretrizes e planos de ação, e indicam a proposta dos cinco Ps da estratégia, para sua melhor compreensão: planejamento, pretexto, padrão, posição e perspectiva (Mintzberg; Quinn, 2001 *apud* Matias-Pereira, 2011).

A estratégia, para Kaplan e Norton (1997) é um conjunto de hipóteses em que se relacionam os objetivos e ações para seu alcance e também sobre os objetivos e o desempenho necessário para alcançá-los, representando as ligações entre causa e efeito, sendo um processo contínuo que se inicia com a missão da organização e percorre todo o fluxo até chegar às ações individuais.

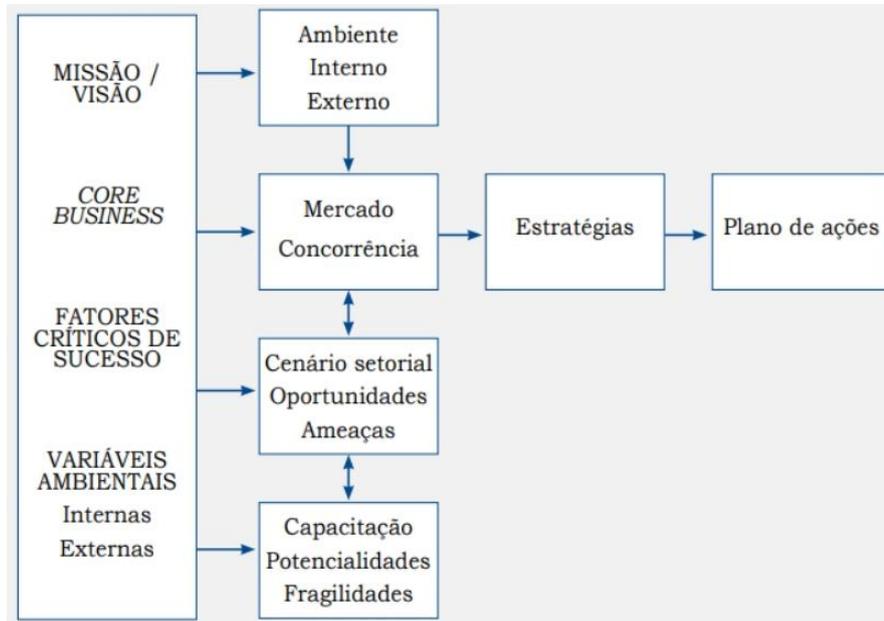
Kuazaqui (2015) afirma que as diretrizes estratégicas englobam um conjunto organizado de objetivos, propósitos, políticas e estratégias que direcionam o comportamento das organizações e são formuladas com base em valores, que podem incluir princípios éticos e morais, por exemplo. O autor então conclui que, para que os resultados sejam eficazes e alinhados com a missão e a visão da empresa, é fundamental o desenvolvimento de estratégias assertivas. Essas estratégias consistem em ações bem definidas e integradas, destinadas a alcançar as metas e objetivos, além de superar os desafios estabelecidos.

Barbosa, Brondani (2005 *apud* Oliveira, 2017) sugerem a utilização da ferramenta 5W2H, que seriam cinco perguntas em inglês com iniciais em “W” e duas com iniciais em “H”, para auxílio da consecução das estratégias, colocando em prática o plano de ação. Os autores afirmam que “a estratégia tem em seu objetivo ser capaz de posicionar corretamente as decisões a serem tomadas, mesmo que a empresa esteja frente a situações de incertezas e períodos de turbulências.” (Barbosa; Brondani, 2005 *apud* Oliveira, 2017, p.17).

Conforme Oliveira (2017), “o 5W2H é uma ferramenta que visa pôr em prática um plano de ação, onde apresentam de forma clara e objetiva as tarefas a serem executadas, e quem as executará.” (Oliveira, 2017, p. 17). Esta ferramenta consiste em responder a perguntas que auxiliarão na execução correta do plano de ação: O que (*What*) deve ser feito? Por que (*Why*) deve ser feito? Quem (*Who*) é o responsável pela ação? Onde (*Where*) deve ser executado? Quando (*When*) deve ser implementado? Como (*How*) deve ser conduzido? Quanto (*How much*) vai custar a ação?

Desta forma, conseguimos visualizar o fluxo dos componentes básicos do PE. A Figura 6 apresenta o esquema de planejamento estratégico segundo Kuazaqui (2015):

Figura 6: Esquema de planejamento estratégico



Fonte: Kuzaqui (2015, p. 9).

A Figura 7 apresenta os componentes básicos do planejamento estratégico, conforme Matias-Pereira (2011):

Figura 7: Componentes básicos do planejamento estratégico

Planejamento estratégico				Implementação e controle estratégico	
Definição da missão da organização	Estabelecimento de objetivos	Identificação das alternativas estratégicas	Formulação de uma estratégia	Implementação da estratégia	Controle e avaliação
1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase	5ª Fase	6ª Fase

Fonte: Adaptado de Matias-Pereira (2011, p. 120).

Comparando as figuras 6 e 7, temos que os autores iniciam o PE com a missão para depois avaliar objetivos e estratégias, ou seja, é preciso primeiramente saber o que a instituição quer ser, qual a razão de suas atividades, qual é a sua essência. Então, os objetivos seguidos das estratégias são focalizados nesses primeiros conceitos. Esses componentes são essenciais para o andamento dos trabalhos do PE.

2.2.2 Formulação de um Planejamento Estratégico

O plano estratégico, segundo Cruz (2017), possibilita a avaliação dos pontos fortes e fracos da instituição, com o intuito de alcançar cada um dos objetivos definidos nesse plano.

Os aspectos positivos são fundamentais para orientar as estratégias de crescimento, aproveitando o que a organização possui de melhor para potencializar seu sucesso. Por outro lado, a avaliação dos aspectos negativos permite desenvolver uma estratégia defensiva, buscando mitigar os impactos de possíveis investidas da concorrência em relação às suas vulnerabilidades.

A formulação de estratégias consiste em identificar as ameaças e oportunidades, dentro dos limites impostos pelo ambiente de negócios no qual a organização está inserida e com os recursos disponíveis. Isto posto, é necessário a análise dos ambientes interno e externo da instituição.

Sobre o ambiente interno, Kuzaqui (2015) verifica a importância de a gestão pontuar as competências essenciais para atingir o sucesso e desenvolvê-las. Elas podem ser categorizadas em: genéricas ou básicas, que englobam conhecimentos gerais aplicáveis em toda a organização e que se conectam à sua missão e visão, incluindo normas de ética, moral e responsabilidade social; específicas, que dizem respeito às funções de cada cargo e departamento, como o raciocínio lógico na área de finanças e a criatividade no setor de marketing; e gerenciais, que estão diretamente ligadas aos que exercem a gestão (Kuzaqui, 2015).

Para a análise do ambiente externo, verificam-se variáveis micro ambientais e macro ambientais. A empresa precisa criar ofertas que sejam atraentes para seu público-alvo. Contudo, diversas variáveis, tais como concorrentes diretos e indiretos, distribuidores, fornecedores, órgãos governamentais e não governamentais, instituições religiosas, entre outros grupos de interesse, exercem uma influência significativa no mercado e impactam, de certa forma, as decisões e a gestão estratégica da organização. Já o macroambiente é composto por forças que não podem ser controladas, mas que afetam as escolhas tanto de consumidores quanto de empresas. Sendo essas forças externas, os gestores devem acompanhar as mudanças nessas variáveis e ajustar suas estratégias conforme as diversas possibilidades que possam surgir. Após identificar cada variável de maneira individual, é fundamental analisar em profundidade como elas interagem e influenciam o ambiente de negócios (Kuzaqui, 2015).

A Matriz SWOT (*strengths* - forças; *weaknesses* - fraquezas; *opportunities* - oportunidades; *threats* - ameaças) é uma ferramenta que permite a análise do ambiente interno da organização, no que diz respeito às forças e fraquezas, ou seja, os pontos fortes e pontos fracos da cadeia de valor, e do ambiente externo, avaliando oportunidades e ameaças que a empresa não pode controlar de fatores de mercado, demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais (Matias-Pereira, 2011). A Figura 8 sintetiza a análise SWOT:

Figura 8: Análise SWOT

		DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA	
		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
Origem das variáveis	Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças

Fonte: FORPDI (2017).

Os pontos fortes privilegiam a exploração das oportunidades de mercado, enquanto os pontos fracos amplificam as ameaças que surgem do ambiente externo. A coexistência de oportunidades e ameaças define o nível de risco que a empresa precisa enfrentar ao longo de sua trajetória. Contudo, uma empresa que possua uma estrutura sólida e um gerenciamento estratégico é capaz de lidar com as ameaças e capitalizar as oportunidades que são percebidas e identificadas. Segundo Kuazaqui (2015), temos os conceitos:

- a) Pontos fortes: fomentam vantagens estruturais competitivas de uma empresa, como a qualidade de seus colaboradores internos, o maquinário atualizado, a tecnologia de ponta, enfim, os itens coletados na análise do grupo estratégico. Ao identificá-los, a empresa deve potenciá-los para fortalecer as vantagens competitivas;
- b) Pontos fracos: as deficiências são estruturais e identificadas em relação às empresas concorrentes. A falta de uma infraestrutura adequada pode ser alterada a partir de ações de investimentos de curto, médio e longo prazo. Ao detectá-los, a empresa deve propor ações que visem a sua eliminação ou diminuição, no sentido de criar outros pontos fortes;
- c) Oportunidades: referem-se às forças ambientais externas e incontroláveis que favorecem as ações de uma empresa. A abertura de uma montadora chinesa no interior do Estado de São Paulo pode significar a oportunidade de desenvolvimento para a região, onde haverá a necessidade de mão-de-obra especializada, aumento de vagas em cursos de capacitação, recrudescimento do comércio. Devem ser devidamente reconhecidas, valorizadas e aproveitadas enquanto durarem; e
- d) Ameaças: podem comprometer a vantagem competitiva da empresa, pois representam obstáculos se não forem reconhecidas em tempo hábil. A diminuição do poder de compra por parte do mercado pode indicar que empresas mais preparadas possam elaborar estratégias mais consistentes para se adequar a essa situação, constituindo uma intimidação para a empresa menos preparada (Kuazaqui, 2015, p. 40-41).

O autor expõe que a análise SWOT permite reconhecer os aspectos essenciais para o diagnóstico que guiará a empresa na elaboração e implementação do planejamento, bem como na sua gestão estratégica (Kuazaqui, 2015).

Como embasamento para a presente pesquisa, foi elaborado o Quadro 1 a seguir com os conceitos de autores relevantes na ciência da Administração referentes ao Planejamento Estratégico.

Quadro 1: Conceitos relacionados ao Planejamento Estratégico

Fase	Autor	Conceito
Missão	Kuazaqui (2015)	“A definição estratégica da missão de empresa está relacionada a qual necessidade pretende atender no mercado e indica onde pretende concentrar seus recursos e esforços. Delimita a que público a empresa pretende atingir, indicando a sua razão de ser, derivando seus produtos, serviços, posturas e práticas estratégicas” (p. 19).
	Cruz (2017)	“A missão deve definir claramente o que a organização se propõe a fazer e para quem ela deve fazer. Deve ser uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da organização perante os seus clientes e a comunidade em geral” (p. 6).
	Oliveira (2007)	“Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa” (p. 50).
	Kaplan e Norton (2008)	A missão consiste em uma declaração concisa que estabelece a razão de ser da organização, destacando particularmente o que ela proporciona aos seus clientes (2008).
	Matias-Pereira (2011)	“A razão de ser da organização é a sua missão. O seu enunciado é uma referência para orientar os membros da organização quanto às atividades, à filosofia, conceito, valores e princípios da organização. É por meio da definição da missão que se busca agregar e facilitar os esforços e sinergias para alcançar os objetivos da organização” (p. 152).
	Costa (2007)	“Além de uma auto-imagem simples e objetiva, também é necessário haver um sentido claro sobre qual a razão da existência da organização, que é o conceito conhecido como missão” (p. 36).
Visão	Kuazaqui (2015)	“A definição da visão da empresa, em que são identificados os limites que a empresa consegue enxergar a médio prazo e que propicia o delineamento do planejamento estratégico. Representa o ambiente futuro onde a empresa pretende estar posicionada com sucesso” (p. 20).
	Cruz (2017)	“A visão é a antecipação do futuro desejado para a organização. Ela reflete o alvo a ser perseguido pelos esforços individuais, pelos esforços da organização como um todo e pela alocação dos recursos nas operações diárias. Deve conter tanto a aspiração como a inspiração” (p. 6).
	Oliveira (2007)	“Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (p. 65).
	Kaplan e Norton (2008)	A visão direciona a criação de um objetivo de nível estratégico (2008).
	Matias-Pereira (2011)	“A visão descreve a posição futura desejada pela empresa” (p. 50).
	Costa (2007)	“A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos, tornando-se, assim, útil e funcional para os envolvidos com a organização” (p. 36).
Valores	Kuazaqui (2015)	“Fazem parte dos valores dominantes os padrões de estilo de vida e os seus comportamentos morais, éticos e sociais, que contribuem para o nível de relacionamentos entre os envolvidos” (p. 38).
	Cruz (2017)	“São princípios morais ou crenças que servem de guia para o comportamento de todos os colaboradores dentro da organização” (p. 6).

	Oliveira (2007)	“Valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (p. 43).
	Kaplan e Norton (2008)	Os valores de uma empresa devem refletir as atitudes e comportamentos que se deseja incentivar, além de indicar as condutas que devem ser evitadas (2008).
	Matias-Pereira (2011)	“Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações” (p. 54).
	Costa (2007)	“Os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas” (p. 38).
Objetivos	Kuazaqui (2015)	“Os objetivos estão relacionados aos desafios que a empresa pretende superar no futuro. Geralmente tem um sentido mais amplo, estilístico e não restrito para que a empresa consiga ter um norteamento de caminho, mas não necessariamente um destino específico” (p. 20).
	Cruz (2017)	“Planejar como fazer para ir de onde se está para onde se quer chegar. Objetivos são resultados que a organização espera alcançar no longo prazo.” (p. 16)
	Oliveira (2007)	“Objetivo: é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços” (p. 52).
	Matias-Pereira (2011)	“A definição dos objetivos torna possível selecionar as atividades prioritárias para o melhoramento da organização e aproveitar as vantagens. São conquistas que a organização persegue num prazo determinado. Esses objetivos devem ser coerentes com a missão e orientações das políticas ministeriais” (p. 154).
	Costa (2007)	“Objetivos são valores quantitativos ou qualitativos a serem mantidos em um dado período” (p. 209).
Metas	Kuazaqui (2015)	“As metas são as etapas que devem ser realizadas para que a empresa supere desafios. Compreendem, geralmente, períodos de um ano fiscal e, a cada meta superada, mais próxima a empresa estará do seu objetivo” (p. 20).
	Cruz (2017)	“Servirão para medir o progresso rumo aos objetivos. As metas são resultados que a organização espera alcançar no curto prazo” (p. 16).
	Oliveira (2007)	“Meta: corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses)” (p. 53).
	Matias-Pereira (2011)	“As metas de desempenho devem ser mais concretas e objetivas, visto que são necessárias ao atendimento dos objetivos e um referencial para a avaliação do desempenho organizacional” (p. 154).
	Costa (2007)	“Metas são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos em certo momento futuro preestabelecido” (p. 209).
Estratégias	Kuazaqui (2015)	“As diretrizes estratégicas se referem aos conjuntos estruturados de objetivos, propósitos, políticas e estratégias que orientam o comportamento tático de empresas. Essas diretrizes são delineadas a partir de valores” (p. 20).
	Ansoff (1965)	Um conjunto de diretrizes destinadas à tomada de decisões em situações de incerteza parcial, sendo essas escolhas relacionadas à interação da instituição com seu contexto. A estratégia é um processo controlado, consciente e formal entre a empresa e o ambiente (1965).
	Cruz (2017)	“Estratégias são ações planejadas, mas ainda não detalhadas, para permitir à organização alcançar seus objetivos” (p. 45).
	Mintzberb e Quinn (2001)	“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes” (p. 20).
	Oliveira (2007)	“Estratégia: é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta” (p. 53).
	Matias-Pereira (2011)	“A concepção estratégica é o estudo, definição e indicação das estratégias a serem seguidas. Aqui não mais se indaga o que fazer, mas sim o como fazer. Não são discutidos os objetivos da ação, mas o emprego dos meios para

		alcançá-los. Devem-se considerar nessa etapa a análise das trajetórias estratégicas, a opção estratégica e as diretrizes estratégicas” (p. 130).
	Porter (1991)	A estratégia consiste em estabelecer uma posição única e valiosa, que engloba um conjunto distinto de atividades. Essa característica faz da estratégia o elemento que vincula os objetivos de longo prazo às metas e ações, dentro de um processo sistêmico que abrange toda a organização, formando assim uma conexão com os recursos requisitados para sua execução, sejam eles financeiros, humanos ou de capital (1991).
	Costa (2007)	“Em princípio, as estratégias devem ser planejadas a partir de situações que atendam plenamente tanto ao propósito como ao ambiente e à capacitação da organização. Essas são situações ideais, de implementação mais fácil e rápida, sem necessidade de grandes e custosas transformações” (p. 45).
Análise Ambiente Interno	Kuazaqui (2015)	“A análise do ambiente interno à empresa envolve todas as atividades, funções e processos inter-relacionados e que agregam valor ao cliente final” (p. 21).
	Oliveira (2007)	“A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante de sua atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados” (p. 81).
	Matias-Pereira (2011)	“É por meio da aprendizagem contínua que a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados)” (p. 59).
	Kotler (1998)	A análise do ambiente interno permite definir o desempenho atual e as possibilidades da criação de valor (1998).
	Costa (2007)	“Por que será que é tão importante avaliar a situação interna da organização para que haja um bom andamento de um plano estratégico? Ora, é justamente pelo conhecimento das forças e fraquezas da organização que se constroem as melhores estratégias corporativas e competitivas” (p. 111).
Análise Ambiente Externo	Kuazaqui (2015)	“Identificar quais variáveis ambientais influenciam de forma mais direta suas ações e resultados, devendo monitorar suas mudanças e transformações a fim de alcançar a sua perfeita integração” (p. 28).
	Oliveira (2007)	“A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro” (p. 71).
	Matias-Pereira (2011)	“É por meio da aprendizagem contínua que a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente externo (estratégia)” (p. 59).
	Kotler (1998)	A análise do ambiente externo pode ser dividida nas seguintes esferas: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sociocultural (1998).
	Costa (2007)	“O ambiente externo, tal qual a temperatura ambiente ou o clima, pode trazer muitas surpresas e intempéries. Ele deveria orientar o planejamento para tomar providências imediatas quanto ao aproveitamento das oportunidades, ou para evitar as consequências negativas das ameaças” (p. 81).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir dos conceitos dos autores, temos que a missão gira em torno do propósito da organização e quem pretende atender, ou seja, é a resposta da organização para as seguintes questões: “O que fazemos? Para quem fazemos? Como fazemos? Para que fazemos?”. Já a visão demonstra, em um período definido de tempo, onde a instituição deseja chegar. Congruente a isso, os valores representam os princípios norteadores de todos os colaboradores para as relações, decisões e comportamentos internos e externos da instituição.

A partir de então, a análise do ambiente interno e externo às instituições é primordial para escolher as melhores estratégias para alcance dos resultados esperados, sendo uma referência para o PE. A análise interna envolve as atividades e processos que agregam valor ao cliente final e a análise externa identifica as variáveis ambientais que têm influência na organização.

Os objetivos e metas têm papel fundamental no PE. Conforme os autores, os objetivos são entendidos por resultados quantitativos e qualitativos desejados e as metas são resultados quantitativos mensuráveis a se realizarem em prazo estipulado especificamente. Ou seja, a meta mensura o que o objetivo deseja alcançar em forma de números. Analisando ainda os conceitos dos autores, temos que a estratégia é o caminho mais adequado para o alcance dos objetivos e metas.

2.2.3 Implementação de um Planejamento Estratégico

Na administração estratégica o foco transpassa a elaboração do plano para sua implementação e realizar a adaptação necessária da empresa (Ansoff *et al.*, 1990). Os autores ainda observam que a inclusão dos colaboradores no processo de elaboração do planejamento geralmente facilita a implantação dos planos, independentemente de estarem ou não em funções operacionais.

De acordo com Kuzaqui (2015), a implementação é uma etapa fundamental do processo, realizada por meio de ações administrativas que determinem quais, quantos, de que forma e, principalmente, quando os recursos serão empregados (planejamento e organização), visando a viabilização das estratégias.

Se a estratégia não for implementada de forma eficiente, conforme Alday (2017), as organizações não conseguirão aproveitar os benefícios que advêm da análise organizacional, da definição de diretrizes e da elaboração da estratégia.

Ansoff *et al.* (1990) observam que “o papel-chave do gerente e a formulação e implantação da estratégia empresarial são duas coisas tão ligadas entre si que é difícil diferenciar uma coisa de outra. O “como” e à medida que esses dois elementos interagem determinam a estrutura, a força e a eficácia funcional da empresa (Ansoff *et al.*, 1990, p. 252).

A implementação das estratégias requer a utilização de ferramentas de gestão que permitam acompanhar o desenvolvimento das ações e a aplicação dos recursos necessários. Uma das maneiras mais diretas que uma organização possui para analisar e apoiar o processo de tomada de decisões é por meio da adoção de indicadores de desempenho que mostram

resultados intermediários e possibilitam uma comparação entre o que foi idealizado e o que foi efetivamente executado.

A ciência da Administração, bem como as técnicas de gestão evoluem de acordo com o próprio crescimento das organizações e da sociedade. As experiências das empresas são amplamente divulgadas, tornando-se um processo contínuo de melhorias. Neste caso, temos o Balanced Scorecard e os indicadores da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (Kuazaqui, 2015, p. 78).

O *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton é um instrumento que integra as vertentes da estratégia conforme perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e conhecimento, preenchendo uma lacuna de alguns processos gerenciais sendo um processo sistemático para implementação e parecer da estratégia (Kaplan; Norton, 1997). A Figura 9 apresenta as perspectivas de desempenho do BSC.

Figura 9: Perspectivas de desempenho do BSC

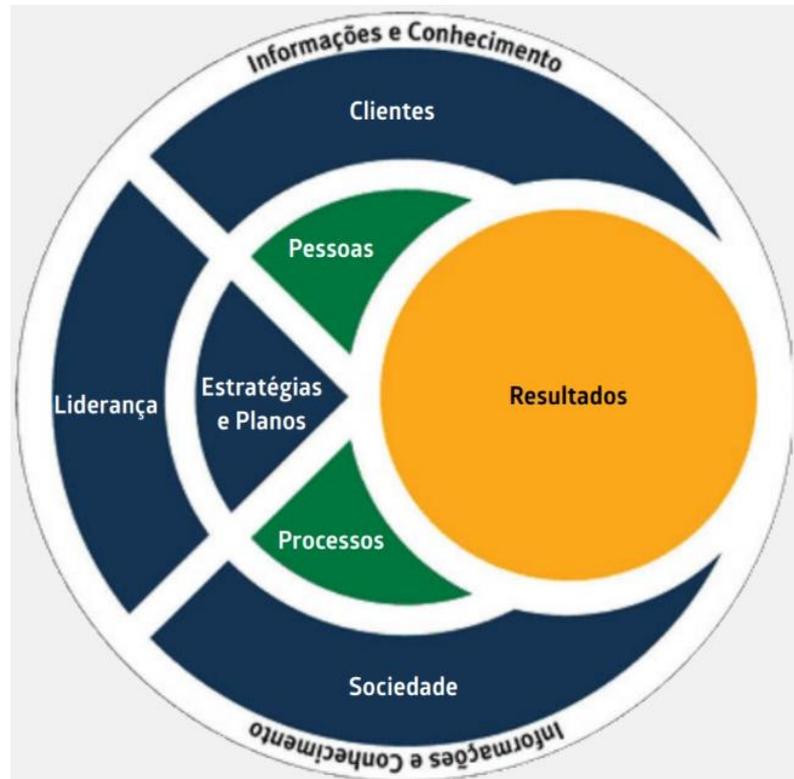


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Já a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) fornece às empresas um modelo de relatório de gestão, baseado no caderno Critérios de Excelência, publicação anual da entidade. Os indicadores de resultados avaliam diretamente como se saiu em relação aos objetivos estratégicos, enquanto os indicadores de tendências ou direcionadores indicam os caminhos

essenciais para um desempenho eficaz da organização. Esses caminhos estão conectados aos fatores chave para o sucesso (Kuazaqui, 2015).

Figura 10: Critérios da Fundação Nacional da Qualidade



Fonte: Kuazaqui (2015, p. 80).

2.2.4 Controle e Avaliação de um Planejamento Estratégico

O controle e avaliação do PE, ou seja, verificar como a organização está indo em relação ao que se propôs, considerando o diagnóstico do ambiente, tem a finalidade de identificar problemas, falhas e erros no plano, tomar ações para que os resultados parciais consigam chegar ao máximo do previsto, verificar se as diretrizes estão condizentes com os resultados esperados, e gerar relatórios à gestão para caso necessário, tomar medidas cabíveis (Oliveira, 2007).

Alday (2017) enfatiza que o controle do planejamento estratégico deve focar na supervisão e análise do processo administrativo, visando aprimorá-lo e garantir um desempenho eficaz.

O PE deve prever recursos para revisão e atualização. “A revisão do planejamento deve estar balizada pelas informações obtidas por meio do monitoramento e deve ter um caráter periódico e sistemático.” (Matias-Pereira, 2011, p. 140).

Para o efetivo controle e avaliação do planejamento estratégico, “um projeto de implantação estratégica apresenta o tempo estimado, com data de início e término para a realização de cada fase ou atividade e seu respectivo custo, devidamente orçado pelas áreas envolvidas” (Kuazaqui, 2015, p. 82-83).

Uma das deficiências mais recorrentes na implementação diz respeito aos controles excessivos, que sobrecarregam o processo de monitoração e avaliação, comprometendo a relação custo-benefício.

Para Matias-Pereira (2011) “o alcance de resultados positivos na implementação de planejamento estratégico, principalmente na administração pública, é oportuno observar, depende das condições e formas para a sua concretização.” (2011, p. 132). Depende da maneira com que os servidores se envolvem, bem como a qualidade de suas interações com o grupo, capacidades e habilidades do grupo que está planejando, habilidade de percepções do ambiente, comprometimento para implantação e mecanismos de monitoramento tanto do plano quanto dos elementos contextuais que o originaram (Matias-Pereira, 2011).

2.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

O PDI é um documento exigido pelo governo aos órgãos e entidades da APF integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG) que contempla o PE da instituição, suas metas, seus objetivos, e os métodos necessários para alcançá-los (Brasil, 2020). Em suma, é um identificador da instituição, representando sua filosofia, a missão a que se propõe, sua estrutura organizacional, as diretrizes de suas ações e as atividades que desenvolveu ou que pretende.

Os IF se enquadram nessa exigência e então, é necessário aos gestores, capacidades e habilidades para não só fazer este documento da melhor forma possível, como implementar e executar as propostas com eficiência, com vistas ao desenvolvimento institucional.

O PDI deve ser elaborado para um período de cinco anos, sendo aprovados e monitorados, pelo menos a cada trimestre, pelos respectivos comitês internos de governança, conforme Decreto 9.203/2017. Esta elaboração ou a possível atualização do PDI precisa estar alinhada ao PPA da União e aos demais instrumentos de planejamento governamental (Brasil, 2020).

As motivações legais para a construção do PDI são a IN 24/2020 que determina a elaboração, avaliação e revisão do PE institucional, a Lei 10.861/2004 do SINAES, que determina a avaliação das IF, a obrigatoriedade para autorização e reconhecimento cursos,

credenciamento ou recredenciamento de instituições, conforme diversas disposições, principalmente da LDB pela Lei 9.394/1996, tudo sincronicamente com a política de governança do Decreto 9.203/2017.

Conforme o Art. 3º da IN 24/2020 o PDI precisa ter os seguintes elementos:

- I - Cadeia de valor da instituição;
- II - Identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico);
- III - objetivos estratégicos e respectivas metas;
- IV - Indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e
- V - Projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas, com prazos e unidade responsável (Brasil, 2020, Art. 3º).

No modelo proposto do processo de GE para a administração pública os programas, projetos e processos são os meios de alcançar os resultados. “Nesse sentido, a cadeia de valor é uma ferramenta que viabiliza, além do diagnóstico, o monitoramento e a avaliação da estratégia organizacional” (SEGES, 2019, p. 14).

“Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se o uso de uma Cadeia de valores” (Porter, 1990, p.33).

A concepção e percepção da cadeia de valor na GE se tornam muito relevantes na conjuntura atual de avanços tecnológicos e modernização da administração pública. “A diferenciação entre processos de trabalho finalísticos, de governança e de gestão permite estabelecer relações de causa e efeito entre as atividades que a organização executa no dia a dia e os objetivos em seus planos estratégicos” (SEGES, 2019, p. 49).

Oliveira (2007) detalha a fase do PE em que os atores fazem o diagnóstico estratégico: a missão representa o motivo de existir e as expectativas com relação ao público que atende; a identificação da visão seria o que a organização pretende ser ou estar em um futuro próximo ou distante; a identificação dos valores são os princípios, crenças e questões éticas fundamentais, que também são um balizador para tomada de decisões; a análise externa busca as oportunidades e ameaças no ambiente da instituição, os quais não se tem controle; e a análise interna busca os pontos fortes e fracos, que estão em seu domínio. O autor afirma que a construção desse diagnóstico “seja realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico” (Oliveira, 2007, p. 50).

Sobre a análise dos ambientes interno e externo, Pinto, Nogueira e Silva (2019) apresentam a ferramenta Matriz SWOT como facilitadora em uma convergência entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para compreender o contexto que a instituição se encontra auxiliando na criação de planos de ação.

O Mapa Estratégico traduz a missão e a visão da instituição em objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho categorizados em perspectivas. No caso dos IF podem ser consideradas as perspectivas: Estudantes e Sociedade; Processos Internos; Pessoas, Sistemas e Infraestrutura; e Orçamento.

Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) retratam o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta modelo para elaboração do Mapa Estratégico, pois discorre visão, missão e estratégia na concepção das perspectivas que se equiparam a vetores ou dimensões e a junção, portanto, molda a metodologia que tem “potencial para proporcionar uma visão sistêmica da instituição, possibilitando a estruturação de objetivos passíveis de serem vinculados ao desenvolvimento de um planejamento estratégico.” (2016, p. 242).

A construção de indicadores e metas para os objetivos estratégicos apresenta uma importante vertente, que abrange a tomada de decisão acerca dos indicadores e em que extensão a organização se comprometerá com a realização de resultados para o alcance das metas (SEGES, 2019).

Sobre os projetos a serem desenvolvidos, estes devem têm como objetivo contribuir para a concretização dos objetivos estabelecidos, e são caracterizados como as atividades que devem ser realizadas em determinado tempo para alcançar o resultado esperado (SEGES, 2019).

Conforme a IN 24/2020, o monitoramento, avaliação e controle, que buscam assegurar que os objetivos do PDI estão sendo atingidos, precisam ser feitos “com ênfase nos eventuais desvios observados em relação aos objetivos e projetos com metas e entregas previstas para o trimestre findo e principalmente no intuito de antecipar problemas e tomar as ações necessárias para o alcance das metas e entregas do trimestre seguinte” (Brasil, 2020, parágrafo único, Art. 7º).

Sordi (2019) em sua pesquisa analisou o PDI como ferramenta de gestão e verificou a necessidade de aprimoramentos em relação ao conhecimento e participação por toda comunidade acadêmica, com a intenção de buscar maior eficiência no contexto institucional.

3 METODOLOGIA

A pesquisa científica busca a solução, respostas ou aprofundamento, com uma análise averiguadora, sobre alguma questão ou fato (Sousa; Oliveira; Alves, 2021). O presente estudo tem o intuito de apurar e aperfeiçoar conhecimento extraído de obras publicadas 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.

O tipo de pesquisa executada é a pesquisa aplicada, que “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade” (Ander-Egg, 1978, p. 33, *apud* Marconi; Lakatos, 2021, p. 19), delimitada à análise dos PDI dos IF Mineiros.

A pesquisa se dará de forma qualitativa, sendo aquela que:

ênfatisa as qualidades de entidades e de processos que não são apresentadas em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Ela ênfatisa a natureza socialmente construída da realidade, o relacionamento íntimo entre o pesquisador e o que é estudado, além das restrições situacionais que moldam a investigação (Gil, 2021, p. 15).

Quanto aos objetivos, a classificação dessa pesquisa é exploratória que, segundo Gil (2021), tem como meta desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando contribuir na criação de problemas mais precisos ou na formulação de hipóteses. Normalmente, isso inclui a pesquisa de literatura e documentação, além de entrevistas não padronizadas e a análise de casos.

Em relação à análise de dados documentais, Klein *et al.* (2015) afirmam que “os documentos constituem importante fonte de informações atuais ou mesmo históricas. Utilizados como ferramenta para a coleta de dados, permitem ao pesquisador comprovar documentalmente explicações e esclarecimentos sobre determinado tema” (2015, p. 62). A pesquisa documental é formada por fontes primárias, ou seja, uma coleta de dados de documentos, escritos ou não, e “para cada tipo de fonte fornecedora de dados, o investigador deve conhecer meios e técnicas para testar tanto a validade quanto a fidedignidade das informações” (Marconi; Lakatos, 2021, p. 67).

Sobre o tema a ser pesquisado, Sousa, Oliveira e Alves (2021, p. 70) refletem que ele “pode surgir através de uma dúvida, observação ou indagação que o pesquisador quer provar e ou solucionar relacionados ao seu dia a dia, no âmbito profissional ou em estudos com o intuito de provar ou desenvolver o objeto de estudo”, e da contextualização do tema, o problema de

pesquisa é estruturado. O tema surgiu através de observação e indagação que se pretende solucionar relacionados no âmbito profissional da pesquisadora.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada para a elaboração do referencial teórico, a pesquisa bibliográfica que, segundo Boccato (2006),

busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação (Boccato, 2006, p. 266).

Na seleção das fontes temos artigos, dissertação ou teses, livros, *E-books*, apostilas ou guias, em portais de periódicos e em sistemas de busca eletrônica em sites como o Google Acadêmico, o portal SciELO, o portal da CAPES e o SPELL, além da legislação correspondente ao tema. Para Sousa, Oliveira e Alves (2021),

os benefícios de utilizar a pesquisa bibliográfica são: o baixo custo, o pesquisador quase não precisa se deslocar para encontrar pesquisas científicas públicas, pois com a internet encontram-se inúmeras pesquisas já realizadas. O pesquisador tem a possibilidade de investigar uma vasta amplitude de obras publicadas para entender e conhecer melhor o fenômeno em estudo (2021, p. 68).

A pesquisa bibliográfica estruturou a fundamentação teórica deste trabalho, pela literatura nacional e internacional, com conceitos e premissas provindos dos estudos da ciência da Administração referentes a Planejamento Estratégicos para que fossem abordados os pontos iniciais para as averiguações dos objetivos desta pesquisa. E, tendo como fontes documentos governamentais e institucionais, a pesquisa documental explanou sobre a administração pública no Brasil e os temas de governança pública e PDI dos IF, através de dados coletados nos sites oficiais e na legislação.

A delimitação do estudo se deu pela análise documental dos PDI vigentes no ano que a pesquisa foi efetuada, dos 5 IF que estão localizados no estado de Minas Gerais, que compõem a Rede Federal de Ensino, que possui um total de 38 IF no país. A seguir temos o Quadro 2 com o detalhamento de cada um dos IF, objetos desta pesquisa.

Quadro 2: Delimitação da pesquisa

Instituição	Unidades	Cursos (modalidades)
IFMG Reitoria - Belo Horizonte	Campus: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ibirité, Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia e São João Evangelista Campus Avançado: Arcos, Conselheiro Lafaiete, Ipatinga, Piumhi, Itabirito e Ponte Nova Polo de Inovação: Formiga	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
IFNMG Reitoria - Montes Claros	Campus: Almenara, Araçuaí, Arinos, Diamantina, Januária, Montes Claros, Pirapora, Salinas, Teófilo Otoni e Quilombo Minas Novas Campus Avançado: Janaúba e Porteirinha	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
IFSUDESTEMG Reitoria - Juiz de Fora	Campus: Barbacena, Juiz de Fora, Rio Pomba, Muriaé, Santos Dumont, Manhuaçu e São João del-Rei Campus Avançado: Bom Sucesso, Cataguases e Ubá	Os cursos regulares na instituição são técnicos, graduação e pós-graduação
IFSULDEMINAS Reitoria - Pouso Alegre	Campus: Inconfidentes, Machado, Muzambinho, Passos, Poços de Caldas e Pouso Alegre Campus Avançado: Carmo de Minas e Três Corações	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)
IFTM Reitoria - Uberaba	Campus: Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia, Uberlândia Centro Campus Avançado: Uberaba Parque Tecnológico e Campina Verde	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)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados dos sites institucionais.

O PE nas instituições públicas “envolve etapas básicas como o referencial estratégico (missão, visão e valores), a análise estratégica (análise do ambiente externo e interno) e a avaliação estratégica (definição de diretrizes estratégicas, indicadores e metas) tendo como resultado o mapa estratégico da instituição” (Bolzan *et al.*, 2012, p. 5). A Figura 11 demonstra as etapas do PE:

Figura 11: Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bolzan *et al.* (2012).

A partir disso, foram desenvolvidas categorias e subcategorias de análise tendo como questão central as aproximações e distanciamentos dos PDI institucional com o PE conceitual, conforme Quadro 3 a seguir.

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

Objetivos de Pesquisa	Categorias de Análise	Subcategorias de Análise
Identificar as premissas de Planejamento Estratégico na bibliografia conceitual	Evoluções e conceitos sobre Planejamento Estratégico	Missão Visão Valores Objetivos Metas Estratégias Planos de Ação Análise Ambiente Interno Análise Ambiente Externo Análise SWOT
Conhecer os PDIs vigentes dos IFS de Minas Gerais	Conceitos sobre Plano de Desenvolvimento Institucional	Conceitos sobre PDI
	Documentos oficiais dos IF de MG	Abordagem Conceitual dos PDI dos IF analisados
Avaliar aproximações e distanciamentos do PDI com o PE	Aproximações e distanciamentos objetivos	Referências diretas às etapas e conceitos do PE identificadas no PDI
	Aproximações e distanciamento subjetivos	Referências indiretas às etapas e conceitos do PE identificadas no PDI
Propor uma estrutura de elaboração do PE do PDI a partir de uma reflexão e avaliação das aproximações e distanciamentos	Modelo de PE para o PDI conforme conceitos da Ciência da Administração	Referencial Estratégico: - Missão - Visão - Valores

da teoria com os documentos já elaborados pelas equipes gestoras dos IF do estado de Minas Gerais		<p>Análise Estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise Ambiente Interno - Análise Ambiente Externo <p>Avaliação Estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Metas - Estratégias
---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Sendo um trabalho de pesquisa documental, com coleta de dados em sites oficiais das instituições de ensino, a metodologia para análise qualitativa foi realizada conforme a técnica de análise de conteúdo por Bardin (2016), segundo o qual a análise é organizada em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Essas fases são interdependentes, sendo necessário seguir a sequência correta das fases. Não é viável, por exemplo, realizar inferências e interpretações sem antes ter realizado a pré-análise e a exploração do material.

A pré-análise é o período em que o pesquisador organiza o material que servirá para estruturar suas ideias iniciais, um tempo propício para captar intuições. Esse primeiro contato visa ajudar o pesquisador a distinguir a relevância e a utilidade dos materiais a serem utilizados, diferenciando-os daqueles que têm pouca contribuição para a pesquisa. O propósito dessa etapa é tornar as ideias iniciais mais operacionais e sistematizadas. Por isso, neste momento, é fundamental que o pesquisador realize uma leitura dinâmica do material disponível, escolhendo os documentos que oferecem as melhores contribuições. Também é o instante de formular hipóteses e definir alguns objetivos que se pretende alcançar (Bardin, 2016).

Nesta fase, foram escolhidos por meio de uma leitura flutuante, livros de autores que explanam sobre a ciência da Administração, especificamente sobre Planejamento Estratégico, bem como produções científicas (artigos, teses e dissertações) que abordam o PDI em instituições públicas de ensino, a fim de chegar a uma leitura mais precisa do material que vai contribuir para o alcance dos objetivos deste trabalho. Buscou-se também os PDIs dos IF mineiros nos sites institucionais oficiais.

A fase de exploração de material, conforme Bardin (2016), começa com a codificação, que na análise de conteúdo se refere à conversão de dados brutos, como textos, imagens ou áudios, em unidades de análise que são relevantes para a pesquisa. Essas unidades podem ser palavras, frases ou trechos de texto que contenham informações significativas para o tema em análise. A codificação consiste na elaboração de códigos ou rótulos que simbolizam conceitos relevantes para a pesquisa. Durante a etapa de codificação, esses códigos são aplicados aos dados. Em seguida, realiza-se a categorização, que envolve classificar os elementos que

compõem um conjunto, diferenciando-os e, posteriormente, reorganizando-os com base em semelhanças, conforme os critérios estabelecidos anteriormente (Bardin, 2016).

Através da leitura dos conceitos de PE dos autores, foi realizada uma categorização dos conceitos essenciais expostos na literatura para a comparação com os documentos das instituições de ensino, conforme Quadro 4 abaixo, utilizando a escala Likert, que, segundo Da Costa *et al.* (2024), é considerada uma escala ordinal, uma vez que as respostas estão dispostas em uma sequência de classificação, sem indicar a magnitude relativa nem a distância quantitativa entre as respostas. O autor ainda pondera que as escalas Likert são frequentemente utilizadas para avaliar atitudes e aspectos subjetivos, situando-se no nível de medição ordinal e desse modo, as categorias de resposta apresentam uma ordem, mas os intervalos entre os valores não devem ser interpretados como sendo iguais (Da Costa *et al.*, 2024).

Quadro 4: Critérios para Análise de Planejamentos Estratégicos

Categoria	Definição Conceitual	Definição no PDI da IF
Referencial Estratégico		
Missão	O propósito fundamental da organização; concisa e objetiva.	1 a 5
Visão	O futuro que a organização deseja alcançar; inspiradora e motivadora.	1 a 5
Valores	Os princípios e comportamentos que guiam suas ações e decisões; visíveis interna e externamente.	1 a 5
Análise Estratégica		
Análise Ambiente Interno	Pontos fortes e Pontos fracos, referente às atividades, funções, recursos e processos que agregam valor ao produto ou serviço final.	1 a 5
Análise Ambiente Externo	Oportunidades e Ameaças, referentes aos fatores: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Legais, Ambientais.	1 a 5
Avaliação Estratégica		
Objetivos	Definição do que se quer alcançar em um período	1 a 5
Metas	Marcos para cumprir os objetivos	1 a 5
Estratégias	Como cumprir os objetivos e metas	1 a 5

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Legenda:

1. não apresentou a definição;
2. não atende a definição conceitual;
3. não atende parcialmente a definição conceitual;
4. atende parcialmente a definição conceitual;
5. atende a definição conceitual.

A escala Likert utilizada vai usar a classificação em: 1. não apresentou a definição, quando não foi localizada a definição no PDI; 2. não atende a definição conceitual, quando a definição que está no PDI não corresponde aos conceitos de PE; 3. não atende parcialmente a definição conceitual, quando parte das definições que estão no PDI não corresponde aos conceitos de PE; 4. atende parcialmente a definição conceitual, quando a definição que está no PDI corresponde parcialmente aos conceitos de PE; e 5. atende a definição conceitual, quando a definição que está no PDI corresponde aos conceitos de PE.

Por fim, ainda segundo Bardin (2016), o pesquisador deve realizar o tratamento dos resultados e interpretá-los, baseando-se, por exemplo, na inferência que deve se fundamentar nos elementos essenciais do modelo clássico de comunicação: de um lado, a mensagem (que inclui a significação e o código) e seu meio ou canal; do outro, o emissor e o receptor. O processo de interpretação pode ser visto como o instante em que o pesquisador atribui sentido e significado às manifestações identificadas, estabelecendo um diálogo com a estrutura teórica (Bardin, 2016).

4 ANÁLISE SITUACIONAL

A presente pesquisa buscou identificar os conceitos de Planejamento Estratégico nos documentos oficiais dos Institutos Federais de Educação mineiros. Para tanto, através da análise de conteúdo, dividiu-se as categorias em três grupos: Referencial Estratégico (missão, visão e valores); Análise Estratégica (análise do ambiente externo e interno) e; Avaliação Estratégica (objetivos, metas e estratégias). O trabalho assumiu que o Plano de Desenvolvimento Institucional assume características de Planejamento Estratégico. A seguir discorre-se acerca do processo de apresentação dos PDI dos cinco IF mineiros em suas últimas versões.

O IFMG publicou o PDI do período entre os anos de 2024 a 2028 em forma de Painel Dinâmico no site institucional oficial, utilizando a ferramenta *Microsoft Power BI*. Conforme painel, o projeto de elaboração foi estruturado conforme ferramentas PMBOK¹. Para o PE, adotaram a ferramenta do BSC. Foi realizado um *Workshop* reunindo cerca de 120 gestores para realizarem discussões sobre a análise ambiental externa. Realizaram ainda uma consulta pública em que toda a comunidade acadêmica participou para contribuições das análises internas, bem como Comissões Temáticas para indicações de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas consolidadas no Mapa Estratégico (IFMG, 2025).

O IFNMG elaborou o PDI do período de 2024 a 2028 ressaltando “fatores internos que passaram por transformações no âmbito da estrutura organizacional da Reitoria do IFNMG, e também na forma de trabalho, como o teletrabalho, utilizado no período da pandemia e, posteriormente, implementado por meio do Programa de Gestão de Desempenho” (IFNMG, p. 22, 2025). A elaboração, conforme exposto no documento deste IF, se deu de maneira colaborativa, com a participação da comunidade acadêmica, de modo democrático e transparente. Também foi utilizada a metodologia BSC para a elaboração.

O IF SUDESTE MG apresentou o PDI 2021 a 2025 com a construção do PE por comissão temática que “buscou dar transparência, publicidade e ampla participação em todas as etapas de construção, possibilitando o envolvimento das comunidades interna (docentes, técnicos administrativos em educação, discentes, além dos órgãos colegiados) e externa” (IF SUDESTE MG, p. 196, 2025). Assim como os IF anteriores citados, também utilizaram a metodologia BSC.

O IFSULDEMINAS demonstrou o PDI para o interstício de 2024 a 2028, buscando

¹ *Project Management Body of Knowledge* (Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos), tornou-se uma fonte de referência para o sucesso do gerenciamento de projetos.

[...] “garantir políticas institucionais voltadas ao desenvolvimento econômico e à responsabilidade social, considerando a melhoria das condições de vida da população do Sul de Minas Gerais, observando as ações de inclusão, o fomento do empreendedorismo, do cooperativismo e da inovação por meio de ações reconhecidamente exitosas ou inovadoras articuladas com os objetivos e valores institucionais” (IFSULDEMINAS, p. 52, 2025).

O IFTM divulgou o PDI de 2024 a 2028 com uma metodologia de elaboração colaborativa, “envolvendo ampla participação da comunidade interna e externa, alinhada aos principais referenciais estratégicos e legais do IFTM, como o Estatuto e Regimento Geral” (IFTM, p. 4, 2025), baseada em resultados anteriores de avaliações, diálogos com os campi e análises internas.

A seguir, tem-se as análises dos conteúdos referenciados no Planejamento Estratégico.

4.1 REFERENCIAL ESTRATÉGICO

Os primeiros componentes do PE expostos são a missão, a visão e os valores da instituição, aqui pontuados como referencial estratégico, pois são os norteadores dos demais componentes, ou seja, a identidade da organização.

Após análise dos conceitos de autores, a definição da missão deve ser concisa e objetiva, conectando todos os agentes envolvidos e guiando-os em direção ao sucesso da organização, e deve conter o propósito da instituição, com respostas aos seguintes questionamentos: “O que fazemos? Para quem fazemos? Para que fazemos?”. Já a visão deve refletir as aspirações futuras da instituição, sendo inspiradora e motivadora, com um objetivo geral a ser alcançado em determinado prazo, ou seja, a resposta à pergunta: “Onde queremos estar?”. Por fim, os valores devem conter os princípios a serem seguidos em todas as ações por todos os colaboradores da organização, refletir as atitudes e comportamentos morais, éticos e sociais, devendo ser visíveis interna e externamente: “Como agimos e nos comportamos?”.

Analisou-se os PDIs dos IF do estado de Minas Gerais para fazer um recorte desses componentes. É importante ressaltar as finalidades e características expostas na lei de criação dos Institutos Federais, a Lei 11.892/2008:

Art. 6º Os Institutos Federais têm por finalidades e características:

I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

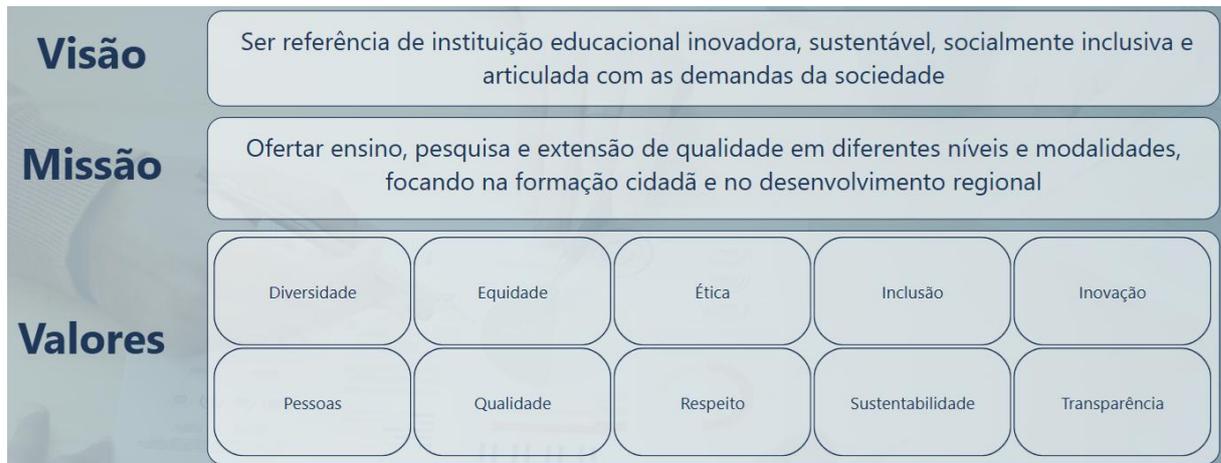
VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (Brasil, 2008).

A seguir temos as definições extraídas dos PDIs vigentes no ano desta pesquisa, de cada instituição, representado pelas Figuras 12 a 16.

Figura 12: Referencial Estratégico do IFMG



Fonte: PDI IFMG 2024/2028 (IFMG, 2025).

Analisando a missão apresentada no PDI do IFMG, “Ofertar ensino, pesquisa e extensão de qualidade em diferentes níveis e modalidades, focando na formação cidadã e no desenvolvimento regional.”, ela é concisa e objetiva. Essa missão atende as bases conceituais de PE, de acordo com Kuazaqui (2015) que define como a necessidade que a instituição pretende atender no mercado, bem como os recursos e esforços dispendidos para consegui-lo.

A visão “Ser referência de instituição educacional inovadora, sustentável, socialmente inclusiva articulada com as demandas da sociedade.” reflete “Onde queremos estar?”, por mais que não aponte inspiração ou motivação ou qual critério para conseguir, atendendo

parcialmente às definições conceituais, pois a visão deve conter tanto a aspiração como a inspiração (Cruz, 2017).

Dos valores apresentados “Diversidade, Equidade, Ética, Inclusão, Inovação, Pessoas, Qualidade, Respeito, Sustentabilidade, Transparência.”, o “Pessoas” não ficou com uma boa colocação, já que representa os indivíduos, e não o comportamento ou princípio, não atendendo parcialmente às definições, pois os valores são atributos, virtudes e qualidades da organização que podem ser avaliados (Costa, 2007).

Figura 13: Referencial Estratégico do IFNMG

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Transformar pessoas, por meio da educação profissional, pública, inclusiva e socialmente referenciada, contribuindo com o desenvolvimento cultural e socioeconômico sustentável.	Ser referência de ambiente colaborativo de formação, inovação e criação de soluções sustentáveis por meio da educação, ciência e tecnologia, promovendo transformação social.	<ul style="list-style-type: none"> • Democracia; • Ética; • Transparência; • Integridade; • Inclusão; • Equidade; • Inovação; • Sustentabilidade.

Fonte: PDI IFNMG 2024/2028 (IFNMG, p. 22, 2025).

A missão do IFNMG “Transformar pessoas, por meio da educação profissional, pública, inclusiva e socialmente referenciada, contribuindo com o desenvolvimento cultural e socioeconômico sustentável,” é inspiradora (transformar pessoas), concisa e objetiva. De acordo com Oliveira (2007), ela atende a definição conceitual, sendo que explana sobre o motivo de ser da instituição e a quem ela vai atender. Expressa o meio pelo qual vai buscar cumprir seu propósito (por meio da educação profissional, pública, inclusiva e socialmente referenciada), e evidencia a contribuição (desenvolvimento).

Já a visão, “Ser referência de ambiente colaborativo de formação, inovação e criação de soluções sustentáveis por meio da educação, ciência e tecnologia, promovendo transformação social.”, não tem um objetivo claro e também não reflete motivação, não atendendo parcialmente aos conceitos da literatura, pois, conforme Costa (2007), a visão deve refletir o futuro desejado pela instituição, mas de maneira clara, simples e objetiva, além de ser ambiciosa e inspiradora.

Passando a análise dos valores, “Democracia, Ética, Transparência, Integridade, Inclusão, Equidade, Inovação, Sustentabilidade”, são princípios definidos conforme conceitos

da literatura. Oliveira (2007) afirma que valores são os princípios e convicções essenciais de uma organização, além de oferecerem suporte a todas as suas decisões mais importantes.

Figura 14: Referencial Estratégico do IF SUDESTE MG



Fonte: PDI IF SUDESTE MG 2021/2025 (IF SUDESTE MG, p. 43, 2025).

Verificando a missão do IF SUDESTE MG, “Promover a educação básica, profissional e tecnológica, pública, gratuita, inclusiva e de qualidade, em todos os seus níveis e modalidades, por meio da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, visando ao desenvolvimento da sociedade”, temos o propósito, o meio, e a finalidade. Ela é concisa, mas não objetiva, tendo em vista a quantidade de pontos que colocou como diferenciais, pois, de acordo com Costa (2007), a identidade deve ser simples e objetiva, então, atende parcialmente aos conceitos abrangidos em PE.

A visão está declarando onde a instituição pretende chegar, “Ser uma instituição de referência na formação acadêmica profissional e tecnológica até o ano de 2025”, em um período definido, mas não gera inspiração. De acordo com Cruz (2017), a visão representa a previsão do futuro almejado e os esforços da organização em sua totalidade, mas também é necessário incluir tanto a aspiração quanto a inspiração, ou seja, um estímulo motivador. Assim, essa visão não atende parcialmente aos conceitos da literatura.

“Ética, Comprometimento, Sustentabilidade, Empreendedorismo, Inovação, Humanidade, Qualidade, Cooperação, Respeito, Compromisso Social” são os valores expostos que estão dentro dos conceitos de PE, conforme Kuazaqui (2015), que afirma que os valores são padrões de vida e os comportamentos morais, éticos e sociais, influenciando a qualidade das interações entre as pessoas envolvidas.

Figura 15: Referencial Estratégico do IFSULDEMINAS



Fonte: PDI IFSULDEMINAS 2024/2028 (IFSULDEMINAS, p. 53, 2025).

A missão do IFSULDEMINAS é concisa, objetiva e inspiradora “Promover a excelência na oferta da educação profissional e tecnológica, em todos os níveis, formando cidadãos críticos, criativos, competentes e humanistas, articulando ensino, pesquisa e extensão e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do sul de Minas Gerais.” e apresenta tanto o propósito quanto o meio de alcance, além do público (região) alvo. Conforme Kuazaqui (2015), atende aos conceitos teóricos, pois está ligada à identificação das necessidades que deseja suprir e a quem deseja alcançar.

Analisando a visão, “Firmar-se como uma instituição de excelência na oferta de educação profissional, articulando o trabalho como princípio educativo, a pesquisa e a extensão como princípios pedagógicos, promovendo a inovação, a sustentabilidade e o desenvolvimento regional do sul de Minas Gerais”, é motivadora pois envolve o trabalho dos colaboradores e expressa onde e como a instituição quer estar no futuro. Atende ao conceito, de acordo com Costa (2007), que afirma que uma visão conjunta possui um valor incalculável, já que seu papel é definir o que a instituição deseja ser e unificar as expectativas, estimulando o engajamento e o comprometimento dos colaboradores.

Já os valores, “Ética, Transparência, Inclusão Social, Inovação, Cooperação, Equidade, Respeito à Diversidade, Sustentabilidade, Responsabilidade”, estão em conformidade com o tema conceitual, pois refletem as atitudes e comportamentos que se deseja incentivar (Kaplan e Norton, 2008).

Figura 16: Referencial Estratégico do IFTM



Fonte: PDI IFTM 2024/2028 (IFTM, p. 18, 2025).

O IFTM apresentou uma missão objetiva: “Ofertar educação profissional, científica e tecnológica gratuita, por meio do ensino, pesquisa e extensão, promovendo o desenvolvimento sustentável e a formação integral de cidadãos na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática”, atendendo ao conceito, conforme Cruz (2017) que evidencia que a missão deve

conter as intenções da organização e o público-alvo de suas ações, expressando o objetivo e as obrigações da instituição em relação à sociedade.

A visão de futuro “Ser uma instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, impulsionando o desenvolvimento sustentável, a inovação e a formação cidadã, alinhado às regionalidades em que está inserido”, está explanando sobre o que a instituição vai proporcionar ao público. De acordo com Cruz (2017), a visão representa previsão o futuro almejado para a instituição, espelhando os esforços individuais e da organização em sua e a distribuição dos recursos para alcançá-lo, mas também deve representar inspiração. Dessa maneira, a visão do IFTM atende parcialmente as definições conceituais.

Os valores “Ética, Compromisso com a educação, Gestão democrática e participativa, Inclusão social, Transparência, Acessibilidade, Desenvolvimento da pesquisa e da extensão, Desenvolvimento das pessoas, Inovação, Reconhecimento e valorização das pessoas” apresentam alguns pontos que são mais como forma ou objetivos de gestão (Gestão democrática e participativa, Desenvolvimento das pessoas), do que comportamentos que devem ser seguidos por todos da instituição, atendendo parcialmente aos conceitos da literatura. Kuazaqui (2015) acentua que fazem parte dos valores “os padrões de estilo de vida e os seus comportamentos morais, éticos e sociais, que contribuem para o nível de relacionamentos entre os envolvidos.” (2015, p. 38).

Finalizando, assim, as análises do Referencial Estratégico, dos cinco IF de MG, que abrangeram os conceitos de missão, visão e valores. Notou-se que em sua maior parte, o RE atende às premissas adotadas pela teoria do Planejamento Estratégico, com alguns pequenos desvios em relação ao que se propõe os autores.

4.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Como uma parte essencial do PE, a análise estratégica avalia os ambientes interno e externo à organização, identificando oportunidades, ameaças, forças e fraqueza, oportunizando o entendimento do contexto da instituição. Esse processo envolve analisar, identificar e coletar informações relevantes sobre esses fatores internos e externos, e esse diagnóstico servirá como referência para o PE, a elaboração dos objetivos e a definição das estratégias da organização.

No ambiente interno, as atividades, funções, recursos e processos que agregam valor ao produto ou serviço final são analisados, colocando em evidência as deficiências e as qualidades da instituição. Na análise externa, os fatores ambientais que afetam a instituição estudados são os Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

As análises estratégicas contidas nos PDIs vigentes no ano desta pesquisa, de cada instituição, estão representadas pelas Figuras 17 a 21. O IFSULDEMINAS não apresentou, no PDI, a análise ambiental.

Figura 17: Análise Estratégica do IFMG



Fonte: PDI IFMG 2024/2028 (IFMG, 2025).

O PDI do IFMG apresenta detalhadamente as definições da análise estratégica e a maneira que utilizou a participação da sociedade acadêmica nesse processo. Porém, não demonstrou os resultados obtidos, não expôs os Pontos Fortes e Fracos, nem as Oportunidades e Ameaças.

Para a parte de Diagnóstico Estratégico, onde serão realizados levantamentos externos e internos junto a comunidade do IFMG, será utilizada a Análise SWOT.

O levantamento de dados externos será organizado através da identificação de oportunidades e ameaças ao futuro do IFMG, registrados nos quadrantes dos fatores externos da Matriz SWOT - Oportunidades e Ameaças - *Opportunities and Threats*. Toda análise de dados externos, eventos e oficinas com foco em cenários externos serão registrados na Matriz SWOT pelas categorias dos fatores macro ambientais que são aqueles que a organização não tem como controlar diretamente, sendo eles os relativos ao acrônimo (PESTAL): Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambiental e Legal.

O levantamento de dados internos será organizado através da identificação de pontos fortes e pontos fracos em relação aos recursos e competências existentes ou que demandam desenvolvimento para que o IFMG entregue valor público à sociedade. Os dados internos serão registrados nos quadrantes dos fatores internos da Matriz SWOT - Pontos Fortes e Pontos Fracos - *Strengths and Weaknesses*. Toda análise de dados internos, oficinas e consultas de diagnóstico com foco em dados internos devem ser registrados na Matriz SWOT pelas áreas temáticas a fim de facilitar a análise de cenário e a formulação de estratégias que desenvolvam os pontos fracos institucionais e valorizem os pontos fortes para o desenvolvimento e a evolução do IFMG (IFMG, 2025).