

Figura 18: Análise Estratégica do IFNMG



Fonte: PDI IFNMG 2024/2028 (IFNMG, p. 23, 2025).

A análise FOFA foi um diferencial do IFNMG. Usualmente, os IF utilizam a sigla SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) como ferramenta para análise estratégica, e a análise FOFA, que é um acrônimo para Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças é uma forma não internacionalizada.

Analisando o ambiente interno, que envolve todas as atividades, funções e processos inter-relacionados (Kuazaqui, 2015), as Forças, a “Verticalização do ensino” está mais para o objetivo da instituição do que um ponto forte, além de ser uma das finalidades contidas na Lei de Criação dos IF. O “Modelo de oferta de ensino médio integrado” é uma característica já

própria dos IF, não uma força, também representado por aquela lei. As Fraquezas estão congruentes com o conceitual.

Passando às Oportunidades, a “Adesão do PGD” não é um fator ambiental, e sim um ponto referente às atividades internas da instituição. E das Ameaças, a “Ausência de provimento de vagas” pode estar relacionado a fatores estratégicos e deficiências do órgão regulador, e não um fator ambiental. A análise externa deve buscar identificar quais variáveis ambientais influenciam de forma mais direta suas ações e resultados (Kuazaqui, 2015).

Desta forma, tanto a análise interna como a externa não atendem parcialmente aos conceitos presentes na literatura.

Figura 19: Análise Estratégica (Pontos Fortes e Fracos) do IF SUDESTE MG

PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		
GRATUIDADE (Ensino gratuito)		FALTA DE RECONHECIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DA MARCA (Carência por um plano de marketing institucional com gestão profissional, focado em fortalecimento da marca IF Sudeste MG)		Sociedade
FORMAÇÃO DE QUALIDADE (A sociedade é beneficiada pela formação de estudantes)		POUCA ENTREGA DE EXTENSÃO E PESQUISA APLICADA À SOCIEDADE		
GRATUIDADE (Ensino gratuito)		BAIXA EFICIÊNCIA ACADÊMICA (Necessidade de otimização dos índices de evasão e retenção, tendo em vista a obtenção de uma melhor eficiência acadêmica)		Processos
VERTICALIZAÇÃO (Possibilidade de verticalização do ensino)		CURSOS POUCO ATRAENTES		
QUALIDADE (Oferecimento de cursos de qualidade)		SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SUBUTILIZADOS		
FOMENTO (Ampliação dos editais de pesquisa e extensão)		FALTA DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS EIXOS ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO (Dificuldade em transformar as atividades-fim em entregas efetivas em seus 3 pilares)		
ESTRUTURA DE TI (Rede de internet e equipamentos de TI apropriados ao ensino e atividades administrativas)		INADEQUAÇÃO DE ACESSIBILIDADE/AVCB		Recursos
PLANEJAMENTO (Planejamento e previsão orçamentária)		AUSÊNCIA DE POLÍTICA EFETIVA DE GP (Necessidade de uma política efetiva de Gestão de Pessoas - Melhoria do clima organizacional, banco de talentos, critérios claros e objetivos CD/FG, etc)		
COMPROMISSO (Compromisso e Responsabilidade com a utilização recursos públicos)		FALTA DE MANUTENÇÃO PATRIMONIAL		
PARTICIPAÇÃO (Orçamento participativo e bem estruturado)		NECESSIDADE DE NOVAS OBRAS		

Fonte: PDI IF SUDESTE MG 2021/2025 (IF SUDESTE MG, p. 216, 2025).

Figura 20: Análise Estratégica (Oportunidades e Ameaças) do IF SUDESTE MG

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	
POLÍTICA DE INOVAÇÃO (Realização de projetos com o setor privado, conforme legislação atinente, favorecendo e possibilitando a adequação da instituição a essa nova realidade)	ORÇAMENTO/ INVESTIMENTO (Redução do investimento da educação, com cortes orçamentários)	Política
APOIO POLÍTICO ATRAVÉS DE PROJETOS (Atuação política séria e comprometida, dissociada de ideologia, que vise ao fortalecimento e atendimento das atividades finalísticas)	PRIVATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO (Fim da gratuidade e privatização do ensino)	
RECURSOS EM ÓRGÃOS DE FOMENTO (Possíveis recursos disponíveis em órgãos de fomento ou fundações)	ECONOMIA DESFAVORÁVEL À INSERÇÃO PROFISSIONAL (Cenários econômicos regionais desfavoráveis à inserção profissional dos egressos do IF Sudeste MG. Inclui a perspectiva da fragilização do mercado de trabalho formal e aumento do mercado de trabalho informal, afetando o interesse na educação formal como meio ou requisito de obtenção de oportunidades de trabalho)	Econômica
ESTUDOS FOCADOS NA ECONOMIA LOCAL E REGIONAL (Alinhamento das competências e expertises em ensino, pesquisa e extensão com as necessidades local e regional)	PERDA DE OPORTUNIDADES NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL (Perda de oportunidades de ações governamentais que poderiam alavancar o desenvolvimento socioeconômico regional)	
AMPLIAÇÃO, ALCANCE E ACESSO AO MUNDO DIGITAL (Número crescente de pessoas com acesso ao mundo digital)	FORMAÇÃO ACADÊMICA DEFICIENTE DOS ALUNOS INGRESSANTES (Os alunos ingressantes apresentam baixo nível de estudo, o que promove um baixo aproveitamento dos alunos e com isso a evasão desse aluno, se ele reprova muito)	Sociocultural
DIVERSIDADE SOCIAL E CULTURAL (Ampla alcance geográfico na mesoregião - possível demanda reprimida por atividades de extensão para segmentos distintos e específicos da sociedade)	FALTA DE CONHECIMENTO INSTITUCIONAL (A comunidade externa não tem conhecimento das atividades e qualidade dos cursos oferecidos pela Instituição)	
INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO (Flexibilidade das metodologias tradicionais de ensino, também por meio do EAD)	EVOLUÇÕES TECNOLÓGICAS VOLTADAS PARA A SALA DE AULA (Enquanto discentes cresceram em um ambiente tecnológico, a sala de aula não reflete os anseios dessa geração)	Tecnológica
JOVENS EMPREENDEDOR (Ambiente favorável à criação de startups)	DISTANCIAMENTO ICT - EMPRESA (O panorama tecnológico atual requer uma proximidade ICT e empresas para geração e aplicação de tecnologia)	
POSSIBILIDADE DE IMPLEMENTAR PROJETOS DE RECUPERAÇÃO E PRESERVAÇÃO (Práticas sustentáveis a partir de projetos e processos)	DESVALORIZAÇÃO DAS POLÍTICAS AMBIENTAIS (O governo não demonstra políticas claras de investimento em ações ambientais e isso promove um desalinhamento das ações institucionais com as políticas governamentais)	Ambiental
DEMANDA DA SOCIEDADE POR PRÁTICAS AMBIENTAIS SUSTENTÁVEIS (Parcerias com instituições ambientais e Ministério Público)	DESINVESTIMENTO EM QUESTÕES AMBIENTAIS (Falta o governo investir em ações ambientais e delimitar o orçamento para investimentos de ações ambientais)	
MARCO LEGAL DA INOVAÇÃO (“Janela” aberta para realizações de projetos diversos com setor privado)	ESTABELECIMENTO DE INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO PELO GOVERNO (Estabelecimento de critérios governamentais para penalização do funcionamento do setor de educação)	Legal
	MUDANÇAS LEGAIS PARA A EDUCAÇÃO PÚBLICA (Mudanças legais para a continuação da oferta de educação pública, gratuita e de qualidade)	

Fonte: PDI IF SUDESTE MG 2021/2025 (IF SUDESTE MG, p. 217, 2025).

Fazendo uma análise nos Pontos Fortes expostos pelo IF SUDESTE MG, vemos que a “Verticalização” está mais para o objetivo da instituição do que um ponto forte, já que é um preceito da criação dos IF. Os Pontos Fracos estão conforme abordagens conceituais.

Nas Oportunidades, a “Política de Inovação” está mais para uma estratégia de desenvolvimento da instituição. Os “Estudos focados” são procedimentos que a instituição deve instigar, não sendo uma questão ambiental. Nas Ameaças, a “Falta de conhecimento institucional” seria uma falha no processo interno de comunicação.

Oliveira (2007) aponta que a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades e a externa busca estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente. Nesse sentido, os pontos colocados pelo IF SUDESTE MG não atendem parcialmente aos conceitos.

Figura 21: Análise Estratégica do IFTM

FATORES DO MACROAMBIENTE INTERNO	FORÇAS DE MAIOR RELEVÂNCIA	22	ALTA QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES
		17	BOLSAS E AUXÍLIOS
		15	ENVOLVIMENTO DOS ALUNOS
		15	OFERTA DE FIC
		15	VISITAS TÉCNICAS
	FRAQUEZAS MAIS IMPACTANTES	20	FALTA DE INFRAESTRUTURA
		19	BAIXA DIVULGAÇÃO/COMUNICAÇÃO EXTERNA DOS CURSOS, PROJETOS, PESQUISAS, EVENTOS
		19	ESTRUTURA FÍSICA DEFICITÁRIA / PRECÁRIA
		19	FALTA DE SERVIDORES TÁES NOS CAMPUS, EQUIPES REDUZIDAS E SOBRECARGA
		18	DOCENTES SOBRECARRREGADOS COM AULAS E FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS
FATORES DO MACROAMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES MAIS RELEVANTES	-6	PARCERIAS COM OUTRAS INSTITUIÇÕES
		-3	EMENDAS PARLAMENTARES
		-2	BUSCAR RECURSOS DE INVESTIMENTO COM O MEC
		-1	UNIFICAÇÃO DOS SISTEMAS GOVERNAMENTAIS COM O VIRTUAL
	AMEAÇAS MAIS IMPACTANTES	-6	ENSINO EAD COM PREÇOS BAIXOS
		-4	FALTA DE REPOSIÇÃO DO QUADRO DE SERVIDORES
		-3	CORTES NO ORÇAMENTO
		-3	CONCORRÊNCIA
		-1	DIFICULDADES EM MANTER A REGULARIDADE FISCAL E TRABALHISTA, POR PARTE DOS FORNECEDORES.

Fonte: PDI IFTM 2024/2028 (IFTM, p. 16, 2025).

No PDI do IFTM, no tópico de Forças temos “Bolsas e Auxílios” que, da maneira que está exposto, não se explica porque foi considerado um ponto forte, pois, conforme Oliveira (2007) os pontos fortes da organização devem evidenciar suas qualidades, então, faltou explicitar que fator em “Bolsas e Auxílios” se torna uma qualidade em comparação com outras instituições. “A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa

devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados.” (Oliveira, 2007, p. 81).

Da mesma forma, ainda na análise das Forças, “Envolvimento dos Alunos”, “Oferta de FIC” e “Visitas Técnicas” não determinam por si só que seja uma qualidade. Uma adjetivação poderia fazer esse tópico cumprir com o conceito.

No quesito de Oportunidades as “Parcerias com outras instituições” fomenta uma Força, e não uma Oportunidade pois surge de uma atividade estratégica interna. Não atendem parcialmente à definição conceitual, pois Oliveira (2007) conceitua oportunidades e ameaças como variáveis externas e não controláveis pela empresa.

Finalizando assim, a segunda etapa de análises, a Análise Estratégica que se refere aos pontos Fortes e Fracos do Ambiente Interno e às Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo.

4.3 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Os objetivos são entendidos por resultados quantitativos e qualitativos desejados e as metas são valores quantitativos mensuráveis a se realizarem em prazo estipulado especificamente. Ou seja, a meta mensura o que o objetivo deseja alcançar em forma de números, e então a estratégia é o caminho mais adequado para esse alcance desejado.

Para a definição dos objetivos, a instituição deve analisar o que pretende superar no futuro, quais resultados espera alcançar, em um sentido mais amplo, estilístico e não restrito para que consiga ter um norteamento de caminho. As etapas a serem realizadas para conseguir esses objetivos, são as metas, decompostas em indicadores, quantificadas e com prazos definidos, servindo para medição do progresso do caminho rumo aos objetivos. E então, as estratégias são as ações planejadas de como fazer e o emprego dos meios para cumprir as metas e conseqüentemente alcançar os objetivos.

A Lei 11.892/2008 também aponta os objetivos dos Institutos Federais, consideradas com a instituição da criação dos mesmos:

Art. 7º Observadas as finalidades e características definidas no art. 6º desta Lei, são objetivos dos Institutos Federais:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica (Brasil, 2008).

As Avaliações Estratégicas dos IF de MG, contidas nos PDIs vigentes no ano desta pesquisa, foram analisadas, conforme a seguir. Pela grande quantidade de detalhamento de metas, será exposto nesta pesquisa alguns exemplos somente, porém a análise foi feita de forma completa.

O painel dinâmico do PDI do IFMG apresentou os Objetivos Estratégicos expostos na Figura 22.

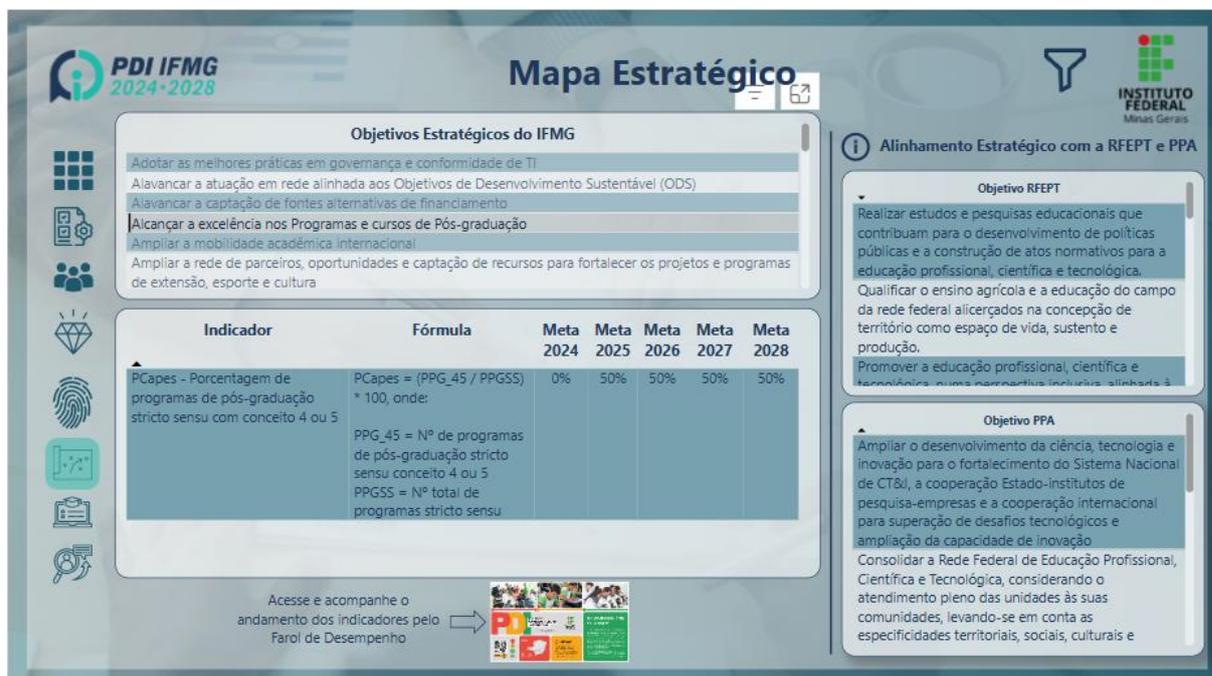
Figura 22: Objetivos Estratégicos do IFMG

Objetivos Estratégicos do IFMG
Adotar as melhores práticas em governança e conformidade de TI
Alavancar a atuação em rede alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)
Alavancar a captação de fontes alternativas de financiamento
Alcançar a excelência nos Programas e cursos de Pós-graduação
Ampliar a mobilidade acadêmica internacional
Ampliar a rede de parceiros, oportunidades e captação de recursos para fortalecer os projetos e programas de extensão, esporte e cultura
Ampliar ofertas da EAD nos diversos níveis de ensino e nos cursos presenciais
Ampliar políticas que promovam a inclusão e o respeito à diversidade
Aperfeiçoar o dimensionamento da força de trabalho com alinhamento à diversidade social
Aprimorar a aplicação do orçamento de custeio nas unidades
Aprimorar a gestão estratégica, a governança e a identidade organizacional para apoio ao processo de decisão e à prestação de contas à sociedade
Consolidar os programas, projetos e ações de extensão nas áreas de esporte, cultura, arte e lazer, promovendo a permanência, o bem-estar e a inclusão e da comunidade externa e interna
Fomentar o conhecimento de idiomas
Fomentar o desenvolvimento institucional com projetos estratégicos articulados às demandas de ensino, pesquisa, extensão e gestão
Fortalecer a cultura da internacionalização
Fortalecer a marca e a reputação do IFMG
Fortalecer a política de qualidade de vida no trabalho, priorizando o bem estar e a saúde integral da servidora e do servidor
Fortalecer a segurança da informação no IFMG
Fortalecer o engajamento institucional e da comunidade acadêmica na extensão
Melhorar a ocupação de vagas dos processos seletivos dos cursos técnicos e de graduação
Otimizar a comunicação de forma a torná-la mais simples, acessível e inclusiva
Otimizar a eficiência acadêmica dos cursos técnicos e de graduação
Otimizar os investimentos em infraestrutura, mobiliário e equipamentos para reduzir as desigualdades internas
Promover a capacitação dos discentes para a EAD
Promover a capacitação dos servidores do IFMG para a EAD
Promover a cultura da inovação e empreendedorismo
Promover a gestão por competências para a formação de lideranças e desenvolvimento de talentos
Promover a inovação e o uso eficiente dos recursos de TI, utilizando soluções tecnológicas que aprimorem tanto a comunicação institucional quanto a produtividade organizacional e garantam a equidade de acesso às tecnologias da informação
Promover a institucionalização, o fortalecimento e a garantia da perenidade do Polo de Inovação do IFMG
Tornar o IFMG referência em pesquisa aplicada no Estado de Minas Gerais

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

Como exemplo de indicadores e metas, temos a seguir, na Figura 23, o indicador e as metas para o objetivo “Alcançar a excelência nos Programas e cursos de Pós-Graduação”. Ainda, conforme ícone de informação do painel, “Todos os Objetivos Estratégicos do IFMG estão relacionados com os Objetivos Estratégicos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica - RFEPT que, por sua vez, estão relacionados com os Objetivos Estratégicos do Plano Plurianual do Governo Federal (PPA)” (IFMG, 2025).

Figura 23: Exemplo de Indicador e Meta do IFMG

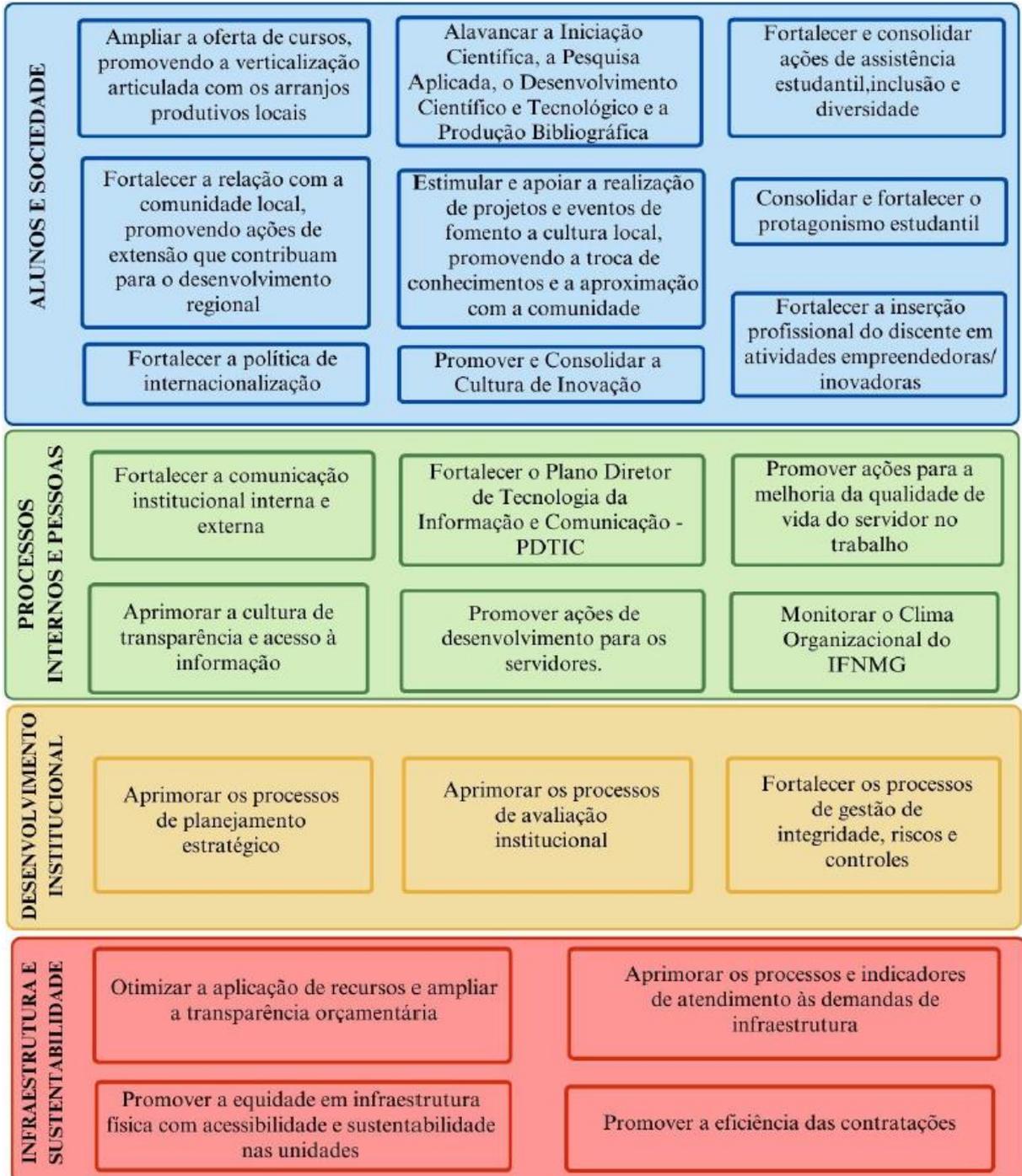


Fonte: PDI IFMG 2024/2028 (IFMG, 2025).

No PDI do IFMG não foram visualizadas estratégias para a execução e cumprimento dos objetivos propostos. Matias-Pereira (2011) aponta que a determinação dos objetivos possibilita a escolha das atividades prioritárias para aprimorar a organização. As metas precisam ser mais claras e diretas, já que servem como um guia para a análise do desempenho organizacional. Na formulação estratégica, são delineadas as ações, bem como a utilização das ferramentas para alcançar as metas e cumprir os objetivos.

Já o IFMG, apresentou os Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas organizados por perspectivas, conforme Figura 24.

Figura 24: Mapa Estratégico do IFNMG



Fonte: PDI IFNMG 2024/2028 (IFNMG, p. 26, 2025).

Recortou-se alguns objetivos das perspectivas abordadas com seus indicadores e metas, conforme segue na Figura 25.

Figura 25: Exemplo de Indicador e Meta do IFNMG

ALUNOS(AS) E SOCIEDADE				
OBJETIVO 1				
Ampliar a oferta de cursos, promovendo a verticalização articulada com os arranjos produtivos locais				
Responsável: Pró-Reitoria de Ensino				
1.1 Matrículas em Cursos Técnicos ofertados pelo IFNMG				
2024	2025	2026	2027	2028
10%	15%	20%	25%	30%
PROCESSOS INTERNOS E PESSOAS				
OBJETIVO 10				
Fortalecer a comunicação institucional interna e externa				
Responsável: Departamento de Comunicação				
10.1 Produção de matérias sobre projetos e atividades do IFNMG não ligadas a oportunidades e serviços				
2024	2025	2026	2027	2028
6	6	6	6	6
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL				
OBJETIVO 16				
Aprimorar os processos de planejamento estratégico				
Responsável: Diretoria de Desenvolvimento Institucional				
16.1 Percentual de execução do planejamento estratégico				
2024	2025	2026	2027	2028
85%	90%	95%	95%	95%
INFRAESTRUTURA E SUSTENTABILIDADE				
OBJETIVO 19				
Otimizar a aplicação de recursos e ampliar a transparência orçamentária				
Responsável: Pró-Reitoria de Administração				
19.1 Percentual de execução do planejamento estratégico				
2024	2025	2026	2027	2028
5%	10%	15%	20%	25%

Fonte: PDI IFNMG 2024/2028 (IFNMG, p. 27 a 42, 2025).

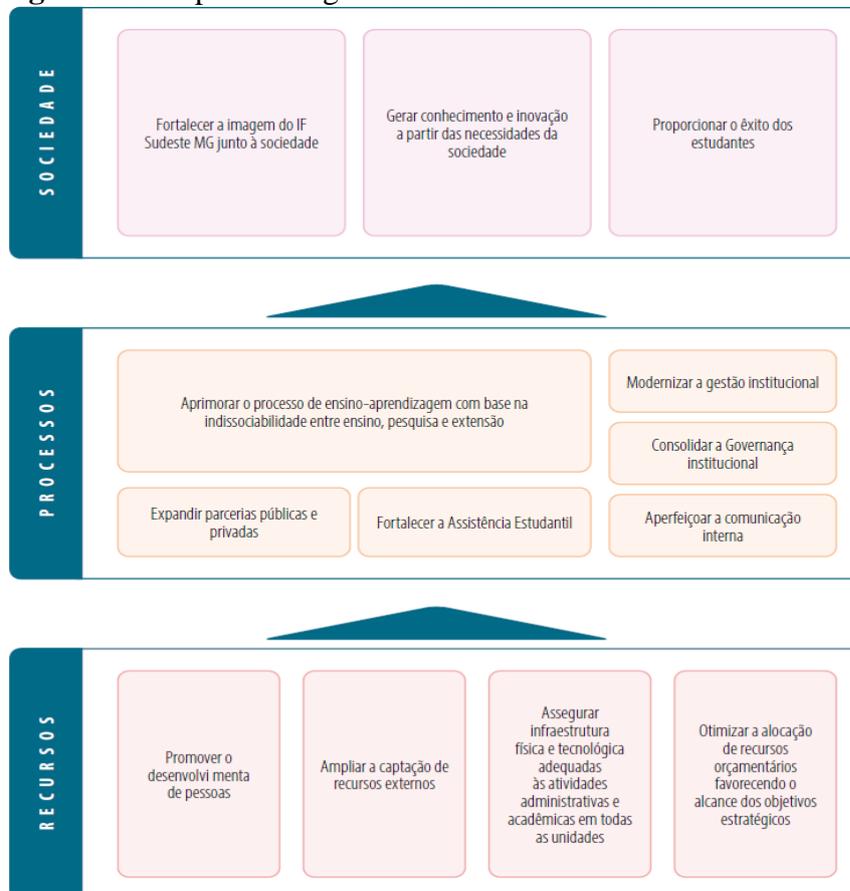
A análise comprova a criação de objetivos, indicadores e metas congruentes aos conceitos de PE.

O processo de elaboração do planejamento estratégico do IFNMG, resultou na elaboração da análise na revisão da cadeia de valor dos referenciais estratégicos e na estruturação de um novo mapa estratégico. De modo complementar, esse processo vai permitir ainda a elaboração de um Plano Anual de Ações, que detalha os atributos dos objetivos estratégicos e define objetivos operacionais a partir do levantamento das ações, iniciativas e projetos previstos para o IFNMG para cada ano de vigência do PDI (IFNMG, p. 27, 2025).

Oliveira (2007) conceitua estratégia como a ação mais adequada para cumprir os objetivos (alvo ou situação que deseja alcançar) por meio do cumprimento das metas. Desta forma, no documento deste IF, foi exposto a elaboração de um plano de ação que deve conter estratégias para o cumprimento dos objetivos propostos, mas esse plano não foi exposto no PE do instituto.

Passando ao IF SUDESTE MG, foi feita a análise dos Objetivos Estratégicos expostos no Mapa Estratégico elaborado, bem como alguns indicadores e metas, pelas Figuras 26 e 27.

Figura 26: Mapa Estratégico do IF SUDESTE MG



Fonte: PDI IF SUDESTE MG 2021/2025 (IF SUDESTE MG, p. 223, 2025).

Figura 27: Exemplo de Indicador e Meta do IF SUDESTE MG

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Definição	Meta				
				2021	2022	2023	2024	2025
Sociedade	Fortalecer a Imagem do IF Sudeste MG junto à sociedade	Taxa de Percepção (T_p)	Este Indicador mede a percepção da Imagem do IF Sudeste MG pelo do público-alvo.	$T_{p(21)}$	a ser definido	a ser definido	a ser definido	$T_{p(25)} = 75\%$
Processos	Aprimorar o processo de ensino-aprendizagem com base na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão	Índice de Verticalização (I_v)	Este Indicador busca verificar a condição de verticalização dos cursos oferecidos por uma mesma unidade acadêmica em um mesmo eixo tecnológico, considerando vagas de ingresso ofertadas em 04 categorias possíveis: Curso de Qualificação Profissional (QP); Curso Técnico (CT); Curso de Graduação (CG) e Curso de Pós-Graduação (PG).	$I_{v(21)}$	$I_{v(21)} + 16,25\%$	$I_{v(21)} + 17,50\%$	$I_{v(21)} + 18,75\%$	$I_{v(21)} + 20\%$
Recursos	Ampliar a captação de recursos externos	Taxa de Recursos Externos (T_{RE})	Este Indicador mede a relação percentual de recursos externos conseguidos pelo IF Sudeste MG em comparação à captação de recursos externos no ano de referência ou média.	Média dos quatro anos anteriores	10%	20%	30%	40%

Fonte: PDI IF SUDESTE MG 2021/2025 (IF SUDESTE MG, p. 224 a 226, 2025).

Os Objetivos, indicadores e metas do PDI do IF SUDESTE MG foram elaborados em conformidade com conceitos de PE. Objetivos são os resultados que a instituição deseja alcançar e as metas servirão para medir seu progresso (Cruz, 2017).

Assim, o Planejamento Estratégico será, em termos práticos, um conjunto de ESTRATÉGIAS, OBJETIVOS, INDICADORES e METAS, mapeados em perspectivas, construídos a partir de análises de cenário, incluindo a MATRIZ SWOT, que obedecem à MISSÃO e aos VALORES institucionais e que trabalham em conjunto para que a VISÃO possa ser atingida no tempo de execução do plano (IF SUDESTE MG, p. 200, 2025).

Foi visualizado no documento PDI, que o IF SUDESTE MG elaborou as estratégias antes dos objetivos. Os conceitos verificados de PE sinalizam que aquelas são os meios que devem ser empregados para o alcance dos objetivos. De acordo com Cruz (2017), “estratégias são ações planejadas, mas ainda não detalhadas, para permitir à organização alcançar seus objetivos.” (2017, p. 45).

A Figura 28 expõe as Estratégias do IF SUDESTE MG. São apresentadas uma incidência (Inc, em porcentagem) relativa à porcentagem de estratégias que compuseram aquela macroestratégia e uma incidência acumulada (IncA), para balizar as Estratégias do IF SUDESTE MG.

Figura 28: Estratégias do IF SUDESTE MG

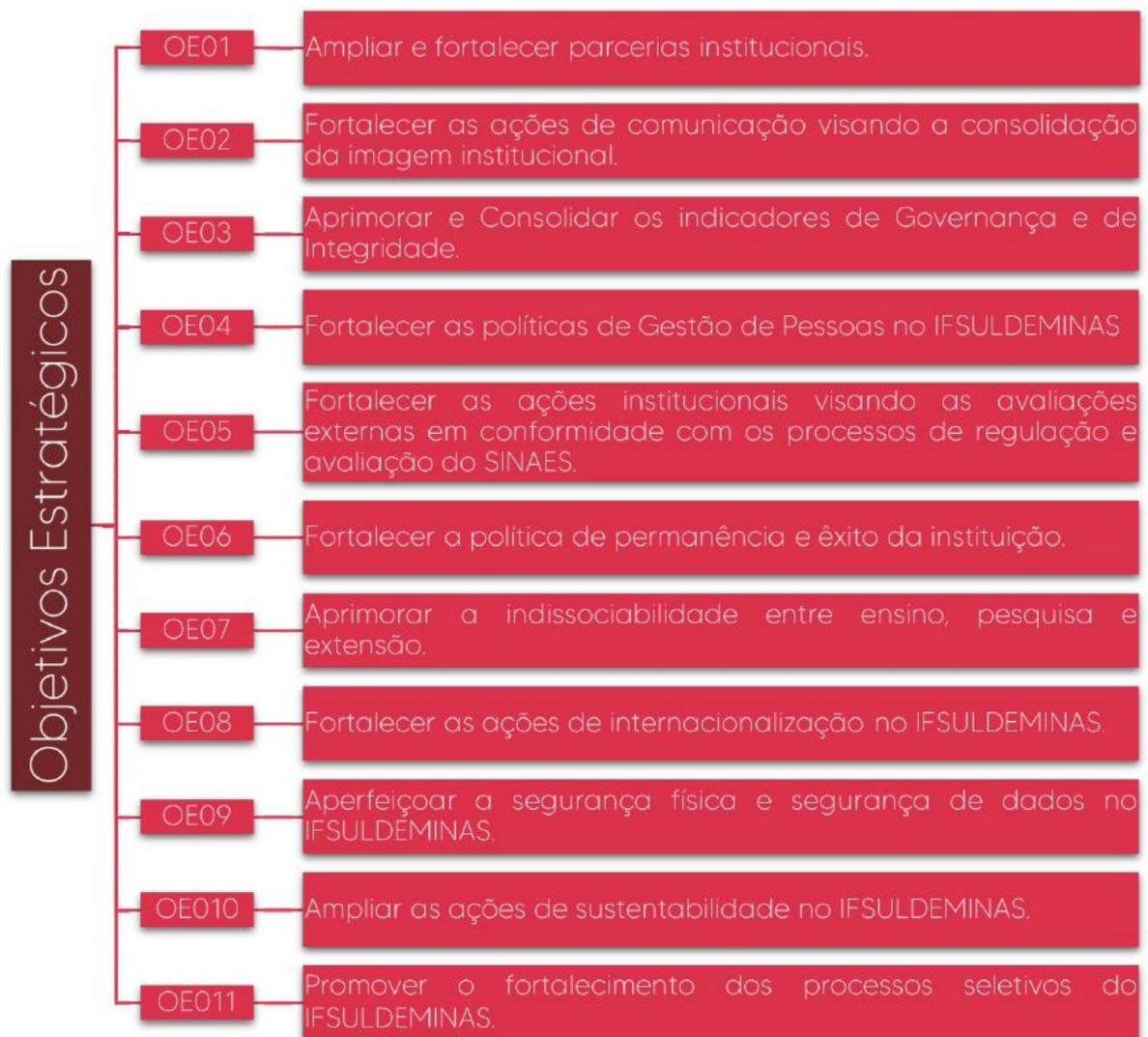
MACROESTRATÉGIAS	Inc	IncA
Implementar plano de comunicação social e marketing	24%	24%
Realizar ações de ensino, pesquisa e extensão	17%	41%
Incentivar a adoção de práticas de sustentabilidade ambiental nas ações institucionais	11%	52%
Criar e apoiar projetos e parcerias em áreas estratégicas	10%	63%
Manter adequadas as entregas do IF Sudeste MG junto à sociedade	9%	72%
Utilizar tecnologias e metodologias inovadoras, ativas e integradoras nas atividades de ensino, pesquisa e extensão	7%	78%
Promover a captação de recursos de fomento através de parcerias e participação em editais	6%	84%
Fomentar políticas e ações de inovação	6%	90%
Proporcionar mecanismos de acesso discente adequado aos objetivos e valores institucionais	5%	84%
Promover políticas de relacionamento com egressos	3%	90%
Criar e apoiar projetos e parcerias em áreas estratégicas	17%	17%
Utilizar tecnologias e metodologias inovadoras, ativas e integradoras nas atividades de ensino, pesquisa e extensão	11%	28%
Realizar ações de ensino, pesquisa e extensão	11%	39%
Manter adequadas as entregas do IF Sudeste MG junto à sociedade	10%	49%
Promover a captação de recursos de fomento através de parcerias e participação em editais	9%	58%
Implementar uma política de modernização da gestão	7%	65%
Garantir a plena utilização do SIG	7%	71%
Incentivar a adoção de práticas de sustentabilidade ambiental nas ações institucionais	6%	77%
Assegurar infraestrutura adequada de TIC	5%	82%
Fomentar políticas e ações de inovação	4%	86%
Promover e aprimorar o planejamento, a execução e o controle orçamentário alinhados aos objetivos e valores institucionais	24%	24%
Criar e apoiar projetos e parcerias em áreas estratégicas	14%	37%
Incentivar a adoção de práticas de sustentabilidade ambiental nas ações institucionais	12%	49%
Assegurar infraestrutura adequada	10%	59%
Implementar uma política de modernização da gestão	9%	68%
Assegurar infraestrutura adequada de TIC	7%	75%
Desenvolvimento de pessoas orientado aos objetivos institucionais	7%	82%

Fonte: PDI IF SUDESTE MG 2021/2025 (IF SUDESTE MG, p. 218 a 220, 2025).

O IFSULDEMINAS apresentou os Objetivos Estratégicos, mas não detalhou as metodologias utilizadas. As Figuras 29 e 30 demonstram os objetivos e metas conforme preceitos conceituais de PE, porém não foi visualizadas estratégias abordadas.

Costa (2007) define que os objetivos são quantitativos ou qualitativos e as metas são os valores que definem o alcance deles.

Figura 29: Objetivos Estratégicos do IFSULDEMINAS



Fonte: PDI IFSULDEMINAS 2024/2028 (IFSULDEMINAS, p. 54, 2025).

Figura 30: Exemplo de Indicador e Meta do IFSULDEMINAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 01: Ampliar e fortalecer parcerias institucionais											
SIGLA	Ação Estratégica	Indicadores	Valor referência (Dezembro 2023)	Meta	Frequência / Prozo					Responsável	Interações
					2024	2025	2026	2027	2028		
01-01-01	Ampliar projetos para o IFSULDEMINAS.	Número de projetos	314	Aumentar 15% até 2028	323	332	342	351	361	PPPI	PROEN / PPPI / PROEX / PROGEP / DTI / PROAD / DDEI / DICOM

OBJETIVO ESTRATÉGICO 02: Fortalecer as ações de comunicação visando a consolidação da imagem institucional											
SIGLA	Ação Estratégica	Indicadores	Valor referência (Dezembro 2023)	Meta	Frequência / Prozo					Responsável	Interações
					2024	2025	2026	2027	2028		
02-01-01	Implantar Plano de gestão de mudanças	Escala de níveis: Nível 1: Não iniciado Nível 2: Em elaboração Nível 3: minuta elaborada Nível 4: minuta aprovada	Nível 1: Não iniciado	Plano de Gestão de Mudanças aprovado até Dezembro de 2027	2024 - Nível 1: Não iniciado.	2025 - Nível 2: Em elaboração.	2026 - Nível 3: minuta elaborada.	2027 - Nível 4 - minuta aprovada	-	DTI	Geral

OBJETIVO ESTRATÉGICO 03: Aprimorar e Consolidar os indicadores de Governança e de Integridade											
SIGLA	Ação Estratégica	Indicadores	Valor referência (Dezembro 2023)	Meta	Frequência / Prozo					Responsável	Interações
					2024	2025	2026	2027	2028		
03-01-01	Produzir pesquisa de percepção sobre os serviços prestados pelo Ouvidoria	Relatório sobre o pesquisa de percepção sobre os serviços prestados pela Ouvidoria	-	Entrega do relatório para o CD	1	1	1	1	1	COI	Todos

Fonte: PDI IFSULDEMINAS 2024/2028 (IFSULDEMINAS, p. 56 a 72, 2025).

O IFTM utilizou a metodologia BSC para a construção do Mapa Estratégico, definido pelas perspectivas interconectadas: Estudantes e Sociedade; Processos Internos; Pessoas, Sistemas e Infraestrutura; e Orçamento, conforme Figura 31.

Figura 31: Mapa Estratégico do IFTM

PERSPECTIVA DOS ESTUDANTES E SOCIEDADE
OBJETIVO 1: Ampliar a oferta e a qualidade do ensino, fortalecendo ações de ensino, pesquisa e extensão considerando a lei de criação dos IFs.
OBJETIVO 2: Fortalecer a cultura institucional de respeito às diferenças e de acolhimento, implementando medidas de inclusão e diversidade.
OBJETIVO 3: Ampliar parcerias com setor produtivo e instituições nacionais e internacionais para desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão.
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS
OBJETIVO 4: Implementar, fortalecer e aperfeiçoar a gestão de processos.
OBJETIVO 5: Fortalecer a governança e imagem institucional
PERSPECTIVA DAS PESSOAS, SISTEMAS E INFRAESTRUTURA
OBJETIVO 6: Adequar a utilização dos recursos tecnológicos e de infraestrutura às ofertas dos cursos atuais e futuros
OBJETIVO 7: Promover a saúde, o bem estar e a melhoria da qualidade de vida do servidor no ambiente de trabalho.
OBJETIVO 8: Propiciar condições de qualificação/capacitação e preparação dos servidores p/ o exercício das atividades do cargo.
OBJETIVO 9: Promover o desenvolvimento sustentável financeiro, ambiental e social do IFTM
PERSPECTIVA DO ORÇAMENTO
OBJETIVO 10: Aprimorar a aplicação de recursos orçamentários e captar recursos externos priorizando o PDI

Fonte: PDI IFTM 2024/2028 (IFTM, p. 19, 2025).

A Figura 32 aponta alguns exemplos de Indicadores e Metas dos Objetivos Estratégicos.

Figura 32: Exemplo de Indicador e Meta do IFTM

PERSPECTIVA ESTUDANTES E SOCIEDADE	PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS
Quadro 1: Índice de Eficiência Acadêmica – IEA%	Quadro 22: Porcentagem de processos mapeados
<p>Indicador 1 – Índice de Eficiência Acadêmica – IEA% Este indicador mede o percentual de alunos que concluíram o curso com êxito dentro do período previsto (+ 1 ano), acrescido de um percentual (projeção) dos alunos retidos no ano de referência que poderão concluir o curso. São considerados apenas os alunos matriculados em ciclos de matrícula com término previsto para o ano anterior ao Ano de Referência, sendo que para este cálculo é empregado o conceito de matrícula e não de matrícula equivalente.</p>	<p>Indicador 22 - Porcentagem de processos mapeados - PM % Este indicador tem como objetivo mensurar a porcentagem de processos mapeados no IFTM.</p>
<p>Objetivo Estratégico: ampliar a oferta e a qualidade do ensino, fortalecendo ações de ensino, pesquisa e extensão considerando a lei de criação dos Institutos Federais.</p>	<p>Objetivo Estratégico: implementar, fortalecer e aperfeiçoar a gestão de processos.</p>
<p>Meta: ampliar o índice de eficiência acadêmica para 70% até 2028</p>	<p>Meta: atingir, até 2028, 50% dos processos identificados</p>
<p>Fonte: Plataforma Nilo Peçanha</p>	<p>Fonte: PDI 2024-2028</p>
<p>Polaridade: quanto maior melhor</p>	<p>Polaridade: quanto maior melhor</p>
<p>Tipo de meta: meta <i>campus</i></p>	<p>Tipo de meta: <i>stand by</i></p>
<p>$IEA\% = CCiclo + [(CCiclo / CCiclo + EvCiclo) * RCiclo] * 100$</p>	<p>$PM\% = (PM / TP) \times 100$</p>
<p>Variáveis:</p> <p>CCiclo [%] - Conclusão Ciclo Fonte: PNP Definição: percentual de CONCLUINTEs, em relação às matrículas vinculadas aos ciclos concluídos no ano anterior ao ano de referência. EvCiclo [%] Evasão Ciclo Fonte: PNP Definição: percentual de EVADIDOS, em relação às matrículas vinculadas aos ciclos concluídos no ano EvCiclo [%] Evasão Ciclo Fonte: PNP Definição: percentual de EVADIDOS, em relação às matrículas vinculadas aos ciclos concluídos no ano</p>	<p>Variáveis:</p> <p>1- PM = Processos mapeados 2- TP - Total de processos</p>
PERSPECTIVA DAS PESSOAS, SISTEMAS E INFRAESTRUTURA	PERSPECTIVA DO ORÇAMENTO
Quadro 27: Porcentagem de implantação do plano diretor de infraestrutura	Quadro 36: Porcentagem do orçamento de custeio para atividades de ensino
<p>Indicador 27 - Porcentagem de implantação do plano diretor de infraestrutura - PDIE% Tem como objetivo mensurar a porcentagem de implementação do plano de infraestrutura institucional.</p>	<p>Indicador 36 - Porcentagem do orçamento de custeio para atividades de ensino - %OCAE Tem como objetivo mensurar o valor destinado do orçamento de custeio, para atividades de ensino. Observação: considera-se orçamento de custeio, o orçamento total da unidade, exceto o valor do investimento (ação 20RG).</p>
<p>Objetivo Estratégico: adequar a utilização dos recursos tecnológicos e de infraestrutura às ofertas dos cursos atuais e futuros.</p>	<p>Objetivo Estratégico: aprimorar a aplicação de recursos orçamentários e captar recursos externos priorizando o PDI</p>
<p>Meta: Implantar 100% do plano diretor de infraestrutura até 2028</p>	<p>Meta: manter para cada ano de vigência do PDI, o índice de 2,5%, do orçamento de custeio destinado às atividades de ensino</p>
<p>Fonte: PDI 2024-2028</p>	<p>Fonte: PDI 2024-2028</p>
<p>Polaridade: Quanto maior melhor.</p>	<p>Polaridade: quanto maior melhor</p>
<p>Tipo de meta: meta reitoria</p>	<p>Tipo de meta: meta geral</p>
<p>$PDIE = (APPIE / TAPIE) * 100$</p>	<p>$\%OCAE = (VEAE / OC) * 100$</p>
<p>Variáveis:</p> <p>1- APPDIE - Ações planejadas no plano diretor de infraestrutura implementadas e finalizadas. 2- TAPDIE - Total de ações do plano diretor de infraestrutura planejadas.</p>	<p>Variáveis:</p> <p>1- VEAE = valor empenhado com atividades de ensino 2- OC = orçamento de custeio</p>

Fonte: PDI IFTM 2024/2028 (IFTM, p. 20 a 31, 2025).

As Estratégias não foram visualizadas no documento do IFTM. Mintzberb e Quinn (2001) afirmam que “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” (2001, p. 20). De acordo com o documento do IFTM, após a elaboração dos Objetivos Estratégicos, foram desenvolvidos projetos estratégicos no sistema interno, onde os objetivos, metas, indicadores e projetos estratégicos serão cadastrados e acompanhados.

Concluindo assim, a etapa da análise da Avaliação Estratégica dos IF de MG, expostas nos documentos PDI divulgados pelas instituições.

4.4 ANÁLISE GERAL DOS CRITÉRIOS

O quadro a seguir sintetiza a análise de atendimento dos conceitos de PE nos PDIs dos institutos estudados.

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

Categoria	Definição Conceitual	IFMG	IFNMG	IFSUD ESTE MG	IFSUL DEMI NAS	IFTM
Referencial Estratégico						
Missão	O propósito fundamental da organização; concisa e objetiva.	5	5	4	5	5
Visão	O futuro que a organização deseja alcançar; inspiradora e motivadora.	4	3	3	5	4
Valores	Os princípios e comportamentos que guiam suas ações e decisões; visíveis interna e externamente.	3	5	5	5	4
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	3	3	1	3
Análise Ambiente Externo	Oportunidades e Ameaças, referentes aos fatores: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Legais, Ambientais.	1	3	3	1	4
Avaliação Estratégica						
Objetivos	Definição do que se quer alcançar em um período	5	5	5	5	5
Metas	Marcos para cumprir os objetivos	5	5	5	5	5
Estratégias	Como cumprir os objetivos e metas	1	1	4	1	1

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.

Percebe-se que os conceitos estão sendo mencionados nos documentos das instituições, mas ainda são visualizadas deficiências na utilização e entendimento dos conceitos para a correta elaboração do PE.

O IFMG teve três categorias com atendimento da definição conceitual e uma atendendo parcialmente (Missão, Objetivos e Metas; Visão). Na categoria que não atendeu parcialmente a definição conceitual, Valores, é importante verificar que essa categoria expressa adjetivos de princípios ou ações comportamentais. No documento PDI não foram apresentados a análise dos ambientes interno e externo e as estratégias. É na análise dos ambientes que devem ser

entendidos os objetivos criados e as estratégias vão mostrar as ações que a instituição vai tomar para alcançá-los. Com uma média de 3.13 de atendimento conceitual, seria importante visualizar as categorias que não foram expostas no PDI para analisar com mais dados.

O IFNMG teve quatro tópicos com atendimento à definição conceitual (Missão, Valores, Objetivos e Metas) e não apresentou um dos tópicos no seu documento (Estratégias). Sobre a Visão, Análise do Ambiente Interno e Análise do Ambiente Externo, não atenderam parcialmente, fechando com uma média de 3.75, sendo necessário melhores entendimentos sobre os conceitos para conseguirem o atendimento.

O IFSUDESTEMG obteve uma média de 4.00, atendendo as definições total de três itens e parcial de dois (Valores, Objetivos e Metas; Missão e Estratégias). A Visão declarada não atendeu parcialmente, e a análise ambiental apresentou pontos que também pontuaram para o não atendimento parcial. Importante destacar que este IF apresentou todos os componentes do PE em seu documento.

O IFSULDMINAS atendeu todos os itens que foram explanados no PDI (Missão, Visão, Valores, Objetivos e Metas). Não apresentou a tanto a análise ambiental como as estratégias, o que concluiu uma média de 3.50 de atendimento conceitual.

O IFTM obteve uma média de 3.88 de atendimento, sendo que em três tópicos atendeu a definição conceitual e em outros três, parcialmente (Missão, Objetivos e Metas; Visão, Valores e Análise do Ambiente Externo). A Análise do Ambiente Interno não atendeu parcialmente devido a conceitos mais vagos. Neste documento também não foram localizadas as estratégias que serão adotadas para cumprir as metas e alcançar os objetivos.

No geral, média de 3.65 de atendimento, o destaque foi para a Análise Estratégica (Ambiente Interno e Externo). Este critério é tanto importante para o entendimento do ambiente que a instituição está inserida, como para a definição dos objetivos e metas que nortearão suas ações. As falhas nessa análise podem ser por falta de preparo, apresentação de informações genéricas ou confusão entre Pontos Fortes e Oportunidades ou Pontos Fracos e Ameaças, podendo gerar ações desnecessárias ou inadequadas na instituição bem como esforços desalinhados com os objetivos estratégicos além de desperdício de recursos.

Como forma de corrigir e melhorar a elaboração do Planejamento Estratégico da instituição, esta pesquisa propõe um modelo do Planejamento Estratégico do Plano de Desenvolvimento Institucional, baseados nos conceitos de PE discutidos neste trabalho. Nesse sentido, assumiu-se como direcionadores os seguintes conceitos:

Quadro 6: Premissas adotadas para elaboração do Planejamento Estratégico

REFERENCIAL ESTRATÉGICO	
<p>É a identidade da instituição, o ponto de partida do Planejamento Estratégico. Deve ser elaborado e validado pelos dirigentes a partir da coleta e análise de informações importantes, abrangendo as diretrizes estratégicas governamentais, a legislação pertinente, os resultados dos Planejamentos Estratégicos anteriores e a percepção dos dirigentes da instituição.</p>	
Missão	<p>É o propósito fundamental da organização e deve ser concisa e objetiva. “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.” (Kuazaqui, 2015, p. 19).</p> <p>O que fazemos? Para quem fazemos? De que maneira fazemos?</p>
Visão	<p>É a situação futura desejada pela organização e deve ser inspiradora e motivadora. “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.” (Cruz, 2017, p. 6).</p> <p>Onde queremos estar?</p>
Valores	<p>São os princípios e comportamentos que guiam as ações e decisões da organização e devem ser visíveis interna e externamente. “Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.” (Oliveira, 2007, p. 43).</p> <p>Como agimos e nos comportamos?</p>
ANÁLISE ESTRATÉGICA	
<p>É uma ferramenta de autoconhecimento, análise contextual e referência para os planos de ação. Deve ser objetiva e propositiva e levar em conta os elementos internos e externos que influenciam as atividades da instituição. Deve ser feita pelos participantes dos processos e pelos dirigentes, de maneira colaborativa, com a maior veracidade possível, com objetivo de reduzir os riscos e aumentar as possibilidades de alcance da missão e visão da instituição.</p>	
Análise do Ambiente Interno	<p>São analisados os Pontos Fortes e os Pontos Fracos, referente às atividades, funções, recursos e processos que agregam valor ao produto ou serviço final. A cadeia de valor, que representa a instituição como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos/recursos), processos de transformação e saídas (produtos/serviços), pode ser utilizada nessa análise pois facilita o entendimento sobre os macroprocessos internos da instituição. “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.” (Oliveira, 2007, p. 81).</p> <p>Pontos Fortes e Pontos Fracos</p>
Análise do Ambiente Externo	<p>São estudados os fatores ambientais externos à instituição: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, a fim de identificar as Oportunidades e as Ameaças. “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.” (Kuazaqui, 2015, p. 28).</p> <p>Oportunidades e Ameaças</p>
AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	
<p>É a construção dos planos estratégicos composto pelos objetivos que devem ser definidos pelos dirigentes e lideranças da instituição e compartilhado com todos os servidores. O mapa estratégico, fundamentado em perspectivas relacionadas à instituição, representa as relações de causa e efeito entre os objetivos, auxiliando a compreensão das estratégias por todos.</p>	
Objetivos	<p>Para a definição dos objetivos, a instituição deve analisar o que pretende superar no futuro, quais resultados espera alcançar, em um sentido mais amplo, estilístico e não restrito para que consiga ter um norteamento de caminho. “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.” (Matias-Pereira, 2011, p. 154).</p>
Indicadores e Metas	<p>As etapas a serem realizadas para conseguir alcançar os objetivos, são as metas, decompostas em indicadores, quantificadas e com prazos definidos, servindo para medição do progresso do caminho rumo aos objetivos. “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</p>

	desempenho organizacional.” (Matias-Pereira, 2011, p. 154). “Os indicadores são ferramentas gerenciais relevantes de gestão para a administração pública, assim como um instrumento essencial para a fiscalização, controle e acompanhamento da gestão pública por parte da sociedade organizada. Nesse sentido, indicadores são instrumentos de medição das variáveis sociais, entendidos como as medidas que descrevem como uma instituição está alcançando seus objetivos e metas.” (Matias-Pereira, 2011, p. 155).
Estratégias	As estratégias são as ações planejadas de como fazer e o emprego dos meios para cumprir as metas e consequentemente alcançar os objetivos. “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.” (Mintzberg e Quinn, 2001, p. 20).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas referências.

Carvalho *et al.* (2023) afirmam que é fundamental a utilização de ferramentas cada vez mais assertivas, que expandam a perspectiva da organização, permitindo a implementação do PE para atingir seus objetivos. “A utilização da análise SWOT trará uma alta confiabilidade dentro do planejamento estratégico, por ser o instrumento central e avaliador das informações, em que se obterá uma análise coerente para as tomadas de decisões.” (Carvalho *et al.*, 2023, p. 9).

Falqueto *et al.* (2019) evidenciam que atitudes e posturas precisam ser adotadas para implementar o PE como uma ferramenta de gestão eficiente, sendo essencial desenvolver e cultivar não apenas aspectos materiais, mas, acima de tudo, a legitimidade e a institucionalização do PE, pois, sem a crença nesse instrumento, será difícil alcançar avanços significativos em termos de eficiência e eficácia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou como objetivo a apresentação de uma proposta de elaboração do Planejamento Estratégico do Plano de Desenvolvimento Institucional dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do estado de Minas Gerais, na perspectiva das bases conceituais pela Ciência da Administração. Para tal, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental para uma reflexão e avaliação das aproximações e distanciamentos da teoria de PE com os documentos PDIs elaborados pelas equipes gestoras dos IF de MG e, usando a metodologia de análise de conteúdo com uma categorização dos conceitos essenciais de PE, 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.

Silva e Periotto (2007 *apud* Paiva *et al.*, 2017) explanam que a situação no Brasil revela uma inadequação na forma como a qualidade do serviço público é abordada de um modo geral e que as teorias de administração parecem estar desconectadas dos gestores, o que leva a um desvio do setor público de seus propósitos reais, prejudicando os resultados que deveriam ter um impacto positivo na sociedade.

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.

Matias-Pereira (2011) ressaltou que “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. 131). O autor salienta que é essencial envolver os participantes, especialmente no que diz respeito ao processo de conscientização, comprometimento, clareza e percepção das condições do ambiente que a instituição está inserida (Matias-Pereira, 2011).

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram criados mediante a instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, pela Lei 11.892/2008, sendo 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 (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. 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).

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. Nesse contexto, a presente pesquisa buscou identificar os conceitos de PE nos documentos oficiais dos IF mineiros, através da análise de conteúdo, dividindo as categorias em referencial estratégico (missão, visão e valores), análise estratégica (análise do ambiente externo e interno) e a avaliação estratégica (objetivos, metas e estratégias).

O Referencial Estratégico é a identidade da instituição, o ponto de partida do Planejamento Estratégico. Composto pela Missão, propósito fundamental da organização, pela Visão, situação futura desejada pela organização, e Valores, princípios e comportamentos que guiam as ações e decisões da organização.

A Análise Estratégica é uma ferramenta de autoconhecimento, análise contextual e referência para os planos de ação. Deve levar em conta a Análise do Ambiente Interno, onde são analisados os Pontos Fortes e os Pontos Fracos, referente às atividades, funções, recursos e processos que agregam valor ao produto ou serviço final, e a Análise do Ambiente Externo, que são estudados os fatores ambientais externos à instituição: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, a fim de identificar as Oportunidades e as Ameaças.

E a Avaliação Estratégica é a construção dos planos estratégicos composto pelos objetivos que devem ser definidos pelos dirigentes e lideranças da instituição e compartilhado com todos os servidores. Para a definição dos objetivos, a instituição deve analisar o que pretende superar no futuro, quais resultados espera alcançar, em um sentido mais amplo, estilístico e não restrito para que consiga ter um norteamento de caminho. As etapas a serem realizadas para conseguir alcançar os objetivos, são as metas, decompostas em indicadores, quantificadas e com prazos definidos, servindo para medição do progresso do caminho rumo aos objetivos. As estratégias são as ações planejadas de como fazer e o emprego dos meios para cumprir as metas e consequentemente alcançar os objetivos.

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), sendo que duas das instituições estudadas não a apresentaram e as outras três apresentaram com erros de definições comparados ao tema conceitual pesquisado na literatura.

Este ponto é tanto importante para o entendimento do ambiente que a instituição está inserida, como para a definição dos objetivos e metas que nortearão suas ações. As falhas nessa análise podem ser por falta de preparo, apresentação de informações genéricas ou confusão entre Pontos Fortes e Oportunidades ou Pontos Fracos e Ameaças, podendo gerar ações desnecessárias ou inadequadas na instituição bem como esforços desalinhados com os objetivos estratégicos além de desperdício de recursos.

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.

Foi elaborado um Modelo de Planejamento Estratégico, a partir das pesquisas e estudos sobre os conceitos da literatura, a fim de auxiliar instituições de ensino na correta formulação do PDI conforme a base teórica da Administração favorecendo uma eficiente execução e monitoramento dos planos e metas para o alcance dos objetivos propostos pela instituição.

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.

Carvalho *et al.* (2023) afirmam que é fundamental a utilização de ferramentas cada vez mais assertivas, que expandam a perspectiva da organização, permitindo a implementação do PE para atingir seus objetivos. Falqueto *et al.* (2019) evidenciam que atitudes e posturas precisam ser adotadas para implementar o PE como uma ferramenta de gestão eficiente, sendo essencial desenvolver e cultivar não apenas aspectos materiais, mas, acima de tudo, a legitimidade e a institucionalização do PE, pois, sem a crença nesse instrumento, será difícil alcançar avanços significativos em termos de eficiência e eficácia.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras estudos sobre a implantação, monitoramento e controle do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino com a finalidade de averiguar a correta execução do plano elaborado. Também seria interessante fazer um paralelo do Planejamento Estratégico de instituições de ensino pública comparada às instituições particulares.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**, [S. l.], v. 3, n. 2, 2017. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>. Acesso em: 2 mar. 2025.

ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965

ANSOFF, H. Igor, *et al.* **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ Cid. Sao Paulo**, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em:

https://arquivos.cruzeiroseducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf. Acesso em: 01 abr. 2024.

BONFANTE, R.; SCHENCKEL, C. O Princípio da verticalização nos Institutos Federais: Possibilidades e desafios. **Metodologias e Aprendizado**, [S. l.], v. 1, p. 83–90, 2020. DOI: 10.21166/metapre.v1i0.1112. Disponível em:

<https://publicacoes.ifc.edu.br/index.php/metapre/article/view/1112>. Acesso em: 26 mar. 2024.

BOLZAN, C. I. M.; LORENTZ, M. H. do N.; MADRUGA, L. R. da R. G. Análise da Evolução do Plano de Desenvolvimento Institucional na UFSM. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, [S. l.], v. 11, n. 21, 2012. DOI: 10.48075/revistacsp.v11i21.7018. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/7018>. Acesso em: 2 mar. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2024.

BRASIL. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 17 mar. 2024.

BRASIL. **Emenda Constitucional 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 20 mar. 2024.

BRASIL. **Lei 10.861 de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 17 mar. 2024.

BRASIL. **Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 25 mar. 2024.

BRASIL. **Lei 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 17 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 20 mar. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa 24, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/asplan/Instrucaonormativan24de18demarcode2020.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma do estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. *E-book*. 58 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1).

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 49, n. 1 (1998), p. p. 5-42, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v49i1.360. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>. Acesso em: 25 mar. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 50, n. 4, p. p. 5-29, 1999. DOI: 10.21874/rsp.v50i4.354. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/354>. Acesso em: 25 mar. 2024.

CARVALHO TORRES MENDONÇA, A.; DOS SANTOS TEIXEIRA, A.; ALVES BASTOS, D.; MEDEIROS PEREIRA, L. C.; RAMOS RUBIM RIGUEIRA, R.; EMERSON SANTOS, S. A análise SWOT e a sua importância no planejamento estratégico. **Revista Científica do Tocantins**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2024. Disponível em: <https://itpacporto.emnuvens.com.br/revista/article/view/165>. Acesso em: 20 mar. 2025.

COSTA, E. A. **GESTÃO ESTRATÉGICA: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. *E-book*. ISBN 9788502088825. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088825/>. Acesso em: 27 mar. 2024.

COSTA, L. R.; COSTA, F. F. M.; ALMEIDA, I. C.; FERREIRA, J. C. S.; SANTOS, C. M.. Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional: um panorama da produção acadêmica das Instituições Públicas de Ensino Superior brasileiras. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 12, p. e18111234037, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i12.34037. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/34037>. Acesso em: 23 mar. 2024.

CRUZ, Tadeu. Manual de Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. p.1. ISBN 9788597013023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013023/>. Acesso em: 19 dez. 2024.

DA COSTA JÚNIOR, J. F.; CABRAL, E. L. dos S.; DE SOUZA, R. C.; BEZERRA, D. de M. C.; E SILVA, P. T. de F. Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. **CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 360–376, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.1-021. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/4009>. Acesso em: 14 jan. 2025.

FALQUETO, J. M. Z., *et al.* Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, 24(2), 357-378, 2019. DOI: 10.1590/S1414-40772019000200002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/?lang=pt>. Acesso em: 23 mar. 2024.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do Balanced Scorecard no Auxílio à Formulação do Planejamento Estratégico no Setor Público: O Caso DAE/UFLA. **Revista Economia & Gestão**. v. 16 n. 42 (2016): E&G JAN/MAR. DOI: 10.5752/P.1984-6606.2016v16n42p218 . Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n42p218>. Acesso em: 29 mar. 2024.

FERNANDES, F. C. M. Gestão dos Institutos Federais: O Desafio do Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **HOLOS**, [S. l.], v. 2, p. 3–9, 2009. DOI: 10.15628/holos.2009.267. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/267>. Acesso em: 26 mar. 2024.

FORPDI. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Tomás Dias Sant’Ana *et al.* – Alfenas: FORPDI, 2017. *E-book*. 130 p. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>. Acesso em: 23 mar. 2024.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Barueri [SP]: Atlas: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 01 abr. 2024.

IFMG – Ministério da Educação. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/sobre-o-ifmg/historico-e-missao>. Acesso em: 11 out. 2024.

IFNMG – Ministério da Educação. INSTITUTO FEDERAL DO Norte de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.ifnmg.edu.br/ifnmg/conheca>. Acesso em: 11 out. 2024.

IFSUDESTEMG – Ministério da Educação. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS. Disponível em: <https://www.ifsudestemg.edu.br/institucional/instituto>. Acesso em: 11 out. 2024.

IFSULDEMINAS – Ministério da Educação. INSTITUTO FEDERAL DO SUL DE MINAS GERAIS. Disponível em: <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/o-instituto>. Acesso em: 11 out. 2024.

IFTM – Ministério da Educação. Instituto Federal do Triângulo Mineiro. Disponível em: <https://iftm.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/>. Acesso em: 11 out. 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Execução Premium:** A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Elsevier Editora, 2008 .

KLEIN, A. Z. [et. al.]. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

KUAZAQUI, Edmir. Planejamento Estratégico. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. p.10. ISBN 9788522122523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122523/>. Acesso em: 12 dez. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 01 abr. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Pública**, 5ª edição. . São Paulo: Atlas. Grupo GEN, 2018. *E-book*. ISBN 9788597016093. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016093/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Estratégica: Foco no Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas. Grupo GEN, 2011. *E-book*. ISBN 9786559772322. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772322/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas. Grupo GEN, 2012. *E-book*. ISBN 9786559771677. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771677/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

MEC – Ministério da Educação. Áreas de Atuação. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/ept/rede-federal>. Acesso em: 11 mar. 2025.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B., **O Processo de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOBRE, F. E.; SULZART, S. O papel social da escola. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 08, Vol. 03, pp. 103-115, Agosto de 2018.

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

OLIVEIRA, Mardony Luiz de. A utilização do 5W2H e PDCA como diferencial competitivo: aplicação destas ferramentas em uma instituição bancária do setor privado. Caruaru: O Autor, 2017.

PACHECO, E. **Institutos Federais. Uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica**. São Paulo, Fundação Santillana/Moderna, 2011. Disponível em: https://www.fundacaosantillana.org.br/wp-content/uploads/2019/12/67_Institutosfederais.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024.

PAIVA, Marlon Bruno Matos; FEITOSA, Pedro Paulo Barbosa; CABRAL, Augusto Cezar de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos. Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. **Revista GUAL, Florianópolis**. v. 10, n. 4, p. 47-71, Edição Especial 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n4p47>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n4p47>. Acesso em: 12 ago. 2024.

PINTO, J. B.; NOGUEIRA, R. J. C. C.; SILVA, L. C. J. Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, Vol. 9 n. 2, p.219-244, jul- dez. 2019. v. 9 n. 2 (2019). DOI: 10.18227/2237-8057rarr.v9i2.6571. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/6571>. Acesso em: 29 mar. 2024.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SANTOS, P. C. dos; SABINO, W. Implementação do planejamento estratégico e tático em uma unidade da Universidade Federal do Oeste do Pará. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 74, n. 4, p. 914-935. 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9912>. Acesso em: 10 jun. 2024.

SEGES. **Guia Técnico de Gestão Estratégica v 1.0**. Brasília: ME; SEDGG; SEGES, 2019. *E-book*. 55 p. <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/guia-tecnico-de-gestao-estrategica>. Acesso em: 23 mar. 2024.

SORDI, G. F. **Avaliação do plano de desenvolvimento institucional da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul como instrumento de gestão**. 2019. 80 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2019.

SOUSA, A. S. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica. **Cadernos da FUCAMP**. v.20, n.43, p.64-83. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 01 abr. 2024.

TCU. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. *E-book*. 242 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 25 mar. 2024.

APÊNDICE 01: RELATÓRIO TÉCNICO (PTT)



RELATÓRIO TÉCNICO: UMA PROPOSTA DE ALINHAMENTOS CONCEITUAIS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) NA PERSPECTIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO