


APRIMORAMENTO DO PDI DE UMA UNIVERSIDADE COM BASE EM MELHORES PRÁTICAS: UMA ABORDAGEM INTEGRADA DE BENCHMARKING E BSC

 <https://doi.org/10.56238/arev7n4-294>

Data de submissão: 29/03/2025

Data de publicação: 29/04/2025

Taciana de Lemos Dias

Doutorado em Computação Aplicada pelo INPE

Weber Mendonça Pereira

Mestrado em Gestão Pública

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da
Universidade Federal do Espírito Santo

RESUMO

Este Trabalho tem como objetivo analisar comparativamente o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) em relação aos PDIs de outras sete universidades brasileiras: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade de São Paulo (USP), Universidade de Campinas (UNICAMP), Universidade Estadual Paulista (UNESP), Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Universidade Federal do Ceará (UFC). A pesquisa utiliza a metodologia de benchmarking e a ferramenta BSC para identificar melhores práticas na formulação de metas e indicadores relacionados aos desafios institucionais e objetivos transversais do PDI 2021-2030 da UFES. Através da abordagem Balanced Scorecard (BSC), foram categorizados os desafios institucionais em perspectivas estratégicas e comparados aos planos das universidades analisadas. Os resultados apontam congruências entre os desafios enfrentados pelas instituições e destacam oportunidades de melhoria na implementação de metas e indicadores de desempenho na UFES. A pesquisa conclui que o benchmarking, aliado ao BSC, é uma ferramenta eficaz para aprimorar o planejamento estratégico institucional e reforçar a governança universitária.

Palavras-chave: Benchmarking. Plano de Desenvolvimento Institucional. Balanced Scorecard. Gestão Universitária. Metas e Indicadores.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O planejamento estratégico foi introduzido na administração pública há algumas décadas, num contexto oposto ao das instituições privadas. Enquanto nestas a estratégia é utilizada como uma verdadeira arma de sobrevivência em um ambiente altamente competitivo, nas instituições públicas é um meio de melhoria da qualidade da prestação do serviço público. (Johnsen, 2016)

Na esfera do ensino superior, a garantia de padrão de qualidade é um princípio estabelecido pela Constituição Federal e não se limita apenas a área de ensino: abrange também áreas de pesquisa e extensão, que consoante ao que estabelece a carta magna, são indissociáveis (Brasil, 1988, art. 207). Nesse sentido, o planejamento estratégico tem muito a contribuir para que as instituições de ensino superior alcancem a qualidade almejada nestas três grande áreas, que formam o tripé da universidade brasileira. (Moita; Fernando; 2009).

A formulação do planejamento estratégico tornou-se obrigatório nas universidades a partir do ano de 2004, através da Lei Federal nº 10.861/2004, que estabeleceu o denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com dupla finalidade: ser um instrumento de avaliação da qualidade da educação superior e ser uma ferramenta de gestão estratégica de médio e longo prazo. (Fonseca, 2023)

De acordo com Pascuci et al. (2016), a gestão estratégica em universidades públicas enfrenta desafios significativos devido à complexidade organizacional dessas instituições. Envolve a conciliação de múltiplos interesses, a adaptação às constantes mudanças no ambiente acadêmico e a necessidade de alinhar a gestão institucional com as demandas sociais e políticas da educação superior.

O objetivo geral deste trabalho é analisar comparativamente o Plano de Desenvolvimento Institucional da Ufes com os de outras sete universidades, utilizando Benchmarking e BSC, com a finalidade de obter subsídios para formulação de indicadores relacionados aos desafios institucionais e objetivos transversais propostos no PDI 2021-2030 da instituição.

Para tanto, propõem-se três objetivos específicos: a) Analisar e categorizar os Desafios Estratégicos Institucionais e objetivos estratégicos Transversais presentes no PDI da Ufes, através da Ferramenta BSC e compará-los com os desafios propostos nos PDI's das outras universidades para o Benchmarking; b) Identificar nos Planos de Desenvolvimento Institucional das outras universidades os desafios equivalentes aos estabelecidos no PDI da Ufes; Descrever os indicadores correspondentes; c) Indicar oportunidades de melhoria através da inclusão de indicadores identificados nos planos de desenvolvimento das outras universidades, traçando caminhos e possibilidades para melhoria no planejamento estratégico da Ufes.

Considerando as congruências no ambiente externo das universidades federais, que enfrentam diversas questões similares como contingenciamento orçamentário, ou mesmo no ambiente interno, como evasão de profissionais qualificados, retenção acadêmica entre muitas outras, é bastante razoável conjecturar que as estratégias estabelecidas para lidar com os desafios institucionais em uma instituição poderiam ter algum nível de aplicabilidade em outra, promovendo um compartilhamento de conhecimentos organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Em geral, a literatura apresenta a estratégia como sendo o produto do planejamento estratégico (George; Desmidt, 2018). Este, por sua vez, é descrito como um conjunto de ações disciplinadas e dirigidas a produzir decisões fundamentais “que moldam e traduzem a cultura de uma organização, informando quem ela é, o que ela faz e por que o faz” (George et al., 2017).

Para Wolf e Floyd (2016) o objetivo principal do planejamento estratégico é influenciar a decisão estratégica de uma organização por um determinado período e abrange uma série de ações cujo grau de formalismo desses procedimentos variam conforme a organização.

Já a Implementação da estratégia, segundo Håkonsson; Burton; Obel (2012), é a realização da estratégia e o que a empresa faz" e engloba "a comunicação, interpretação, adoção e promulgação de planos estratégicos" (NOBLE, 1999). Ela é consideravelmente mais difícil do que a sua formulação, sendo uma área onde muitas organizações falham (Nutt, 1999).

Para Brenes et al. (2008), para que a estratégia seja bem sucedida ela depende do envolvimento de todos no processo de formulação da estratégia, da alta direção aos empregados, garantindo assim o denominado alinhamento estratégico dos participantes, que será abordado com mais detalhes no próximo tópico.

A literatura também apresenta ferramentas estratégicas que auxiliam na implementação da estratégia. Uma das ferramentas estratégicas mais empregadas pelas organizações é o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990 (Kaplan; Norton, 2000).

2.2 BSC E BENCHMARKING

O BSC apresenta quatro perspectivas que devem ser consideradas pelos planejadores para o alcance da visão estabelecida na estratégia da organização: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva da aprendizagem organizacional. A

perspectiva financeira tem haver com os recursos financeiros ligados a realização da estratégia; a perspectiva mercado ou do cliente está ligada a satisfação e aquisição de novos clientes; a perspectiva dos processos internos refere-se aos processos críticos para se alcançar a excelência e por fim, o aprendizado e crescimento, refere-se às competências necessárias para realizar a estratégia. No contexto da gestão pública, a perspectiva cliente é denominada sociedade, considerando ser esta a quem se destina a prestação do serviço público.

Figura 1 – Ferramenta BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

Outrossim, Kaplan e Norton (2000) sugerem a construção de um “mapa estratégico” - uma ferramenta para comunicar tanto a estratégia como os processos e sistemas de indicadores, que irão auxiliar na sua implementação. O mapa mostra as relações de causa e efeito, através das quais as melhorias criam os resultados desejados e apresenta quatro regiões que correspondem às Perspectivas do BSC.

No entanto, os mapas estratégicos não precisam ser imutáveis. No contexto da administração pública, Kaplan e Norton (2004) apresentam casos de organizações que construíram mapas estratégicos com estruturas diferentes da usual. Para estes autores, as quatro perspectivas do BSC podem ser alteradas se a organização considerar pertinente.

Bampi e Diel (2013), indicam que a combinação entre Benchmarking e BSC é um arranjo viável para promover a tomada de decisões estratégicas, tendo por base indicadores oriundos do mundo real. O benchmarking interno, quando integrado ao Balanced Scorecard (BSC), emerge como uma abordagem eficaz para aprimorar o desempenho organizacional. Essa combinação permite que as

instituições identifiquem e adotem as melhores práticas internas, alinhando-as às suas estratégias e objetivos, com intuito de melhorar a sua performance estratégica.

Um Benchmarking é um processo contínuo de comparação das práticas, processos e desempenhos de uma organização com as melhores práticas do mercado ou de empresas que operam em um setor similar. O objetivo é identificar oportunidades de melhoria e inovação, assim como adotar práticas que proporcionem maior eficiência e competitividade. O conceito de benchmarking surgiu nos Estados Unidos na década de 1970 e, desde então, tem sido uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento organizacional em diversas áreas, como gestão de qualidade, operações e estratégias empresariais.

O benchmarking pode ser classificado em diferentes tipos, conforme o foco e a abordagem da comparação. Segundo Camp (1989), existem três formas principais de benchmarking: interno, competitivo e funcional. O benchmarking interno envolve a análise de processos e práticas dentro de uma mesma organização, visando melhorar os processos internos. O benchmarking competitivo envolve a comparação de desempenho com empresas concorrentes diretas, enquanto o benchmarking funcional refere-se à comparação de práticas em áreas ou funções específicas de empresas que não necessariamente competem entre si.

O planejamento estratégico das universidades é formalizado por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um documento que estabelece a missão, visão, valores, objetivos e estratégias da instituição. Esse plano orienta as três principais áreas da IES: Ensino, Pesquisa e Extensão. De acordo com Sant'ana et al. (2017), o PDI funciona como uma ferramenta de gestão estratégica, servindo tanto para a avaliação das instituições pelos órgãos competentes quanto para o acompanhamento e aprimoramento da implementação das ações estratégicas definidas.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada teve como objetivo “Analisar comparativamente o Plano de Desenvolvimento Institucional da Ufes com os de outras universidades, utilizando Benchmarking e BSC, com a finalidade de obter subsídios para formulação de indicadores relacionados aos desafios institucionais e objetivos transversais propostos no PDI 2021-2030 da instituição”.

Desse modo, a pesquisa foi estruturada a partir de uma abordagem predominantemente qualitativa, explorando as experiências, percepções e significados atribuídos pelas pessoas aos eventos em seu ambiente, detectados através entrevistas, observações, e análise de documentos e textos.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser definida como uma pesquisa aplicada, pois visa a solução de um problema real, que no caso em tela nasce a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional da

Ufes. Ela também é uma pesquisa descritiva, considerando que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. (Vergara, 2006)

Quanto aos meios, a pesquisa se encaixa como um estudo de caso, considerando que a pesquisa analisou o caso especial da implementação do PDI da Ufes. Conforme Vergara (2006, p. 50) o estudo de caso “[...] é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo [...]”.

Primeiramente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de realizar a coleta de dados secundários para contextualizar e fundamentar este trabalho, identificando as principais teorias, métodos, resultados e lacunas no conhecimento.

De acordo com Vergara (2006, p. 48) “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral”.

Para elaboração da pesquisa bibliográfica foram considerados neste trabalho, pesquisas, teses, artigos e dissertações publicadas no Scielo, utilizando as palavras chaves: “Plano de Desenvolvimento Institucional” e “Benchmarking”, sendo selecionadas as publicações dos últimos 5 anos.

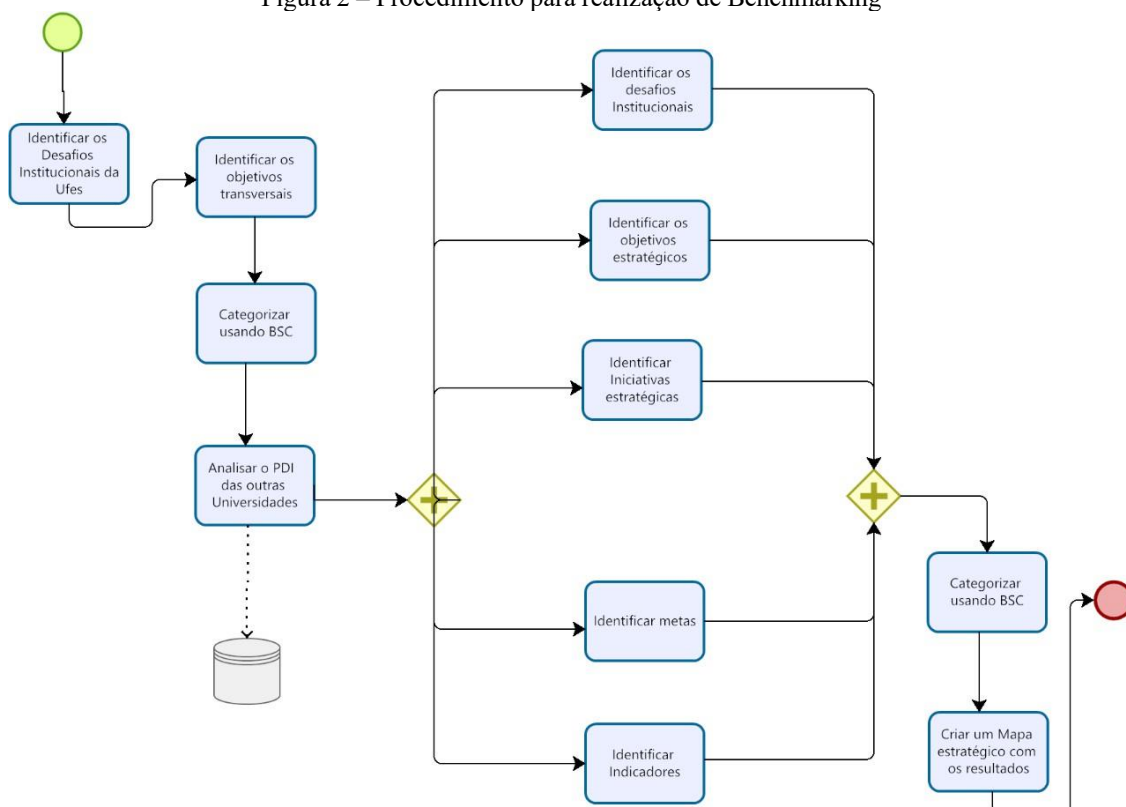
Em segundo lugar, realizou-se uma pesquisa documental, a partir da análise do PDI da Ufes e de outras 7 universidades, além de documentos como o Relatório de Gestão elaborado anualmente, para obtenção de dados primários relativos ao conteúdo estratégico, com o propósito de obter informações e realizar comparações, com o finalidade de identificar congruências e lacunas na estruturação dos planos institucionais.

Os Planos de Desenvolvimento Institucional das três universidades USP, UFSM e UFSC foram analisados com o intuito de detectar iniciativas estratégicas, metas e indicadores que potencialmente poderiam ser aproveitados pela Ufes, para impulsionar a sua estratégia.

4 RESULTADOS

Para o Desenvolvimento do Benchmarking foram percorridas as seguintes etapas, conforme o procedimento proposto na Figura 2:

Figura 2 – Procedimento para realização de Benchmarking



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DO PDI UFES (2021-2030)

O primeiro passo para realizar o Benchmarking proposto nesta pesquisa, foi verificar a missão, visão e valores estabelecidos no PDI 2021-2030 da Ufes. Esta etapa é muito importante, pois todos os demais resultados advindos do Benchmarking deverão estar ajustados com estes elementos estratégicos apresentados no Quadro 4. Se alguma iniciativa estratégica, metas ou indicadores não estiverem alinhados com este conteúdo estratégico, deverão imediatamente ser descartados.

Quadro 1 - Elementos do PDI 2021-2030

Missão	Gerar avanços científicos, tecnológicos, educacionais, culturais e sociais, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, produzindo, transferindo e socializando conhecimentos e inovações que contribuam para a formação do cidadão, visando ao desenvolvimento sustentável no âmbito regional, nacional e internacional
Visão	Ser reconhecida como instituição pública de excelência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, comprometida com a inclusão social, a interiorização, a inovação e o desenvolvimento sustentável da sociedade brasileira, em particular do Estado do Espírito Santo.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> Compromisso com os interesses e as necessidades da sociedade brasileira, em particular a capixaba; Interlocução e parceria com a sociedade; Defesa da universidade pública, gratuita, laica, pluriétnica e socialmente referenciada;

	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento com a excelência do ensino, da pesquisa e da extensão; • Defesa e respeito às diversidades étnico-raciais, de gênero, culturais, sociais e regionais de nossa população; <ul style="list-style-type: none"> • Gestão democrática, transparente, participativa e efetiva; • Compromisso com a valorização das pessoas e defesa intransigente dos Direitos Humanos na garantia do Estado Democrático de Direito; • Compromisso com o coletivo, a pluralidade, a acessibilidade, às ações afirmativas e a democratização do acesso e da permanência estudantil; <ul style="list-style-type: none"> • Defesa permanente da autonomia universitária; • Garantia da liberdade de ensinar e de aprender; • Atuação calcada em princípios éticos e de sustentabilidade (social, econômica e ambiental)
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do PDI da UFES 2021-2030.

4.1.1 Alinhamento dos Desafios Institucionais com BSC

O segundo passo foi a análise e categorização dos Desafios Estratégicos Institucionais presentes no PDI da Ufes, através da Ferramenta BSC.

O terceiro passo para realização do Benchmarking proposto foi descrever a conexão dos objetivos estratégicos transversais com as Perspectivas BSC e os Desafios Institucionais. O resultado é apresentado na Tabela 4.

Tabela 1 – BSC x Objetivos Estratégicos transversal

PERSPECTIVA BSC	DESAFIOS INSTITUCIONAIS	OBJETIVO ESTRATÉGICO TRANSVERSAL - UFES
FINANCEIRA	Sustentabilidade ambiental e econômico-financeira	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover a visão de sustentabilidade, com base nos ODS-ONU, em todos os níveis de ensino. 2. Estimular a realização de pesquisas na área de sustentabilidade. 3. Estimular ações extensionistas que promovam a sustentabilidade ambiental. 4. Elaborar políticas de assistência visando à sustentabilidade. 5. Assegurar a Sustentabilidade Ambiental e Econômico-Financeira da Universidade.
SOCIEDADE	Imagem Institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover a imagem institucional e o sentimento de pertencimento em relação aos alunos e egressos 2. Promover a imagem institucional por meio da pesquisa. 3. Difundir a imagem institucional perante a sociedade por meio de atividades extensionistas. 4. Promover a imagem institucional perante a comunidade assistida. 5. Difundir a imagem e ampliar a visibilidade da instituição em âmbito regional, nacional e internacional.
	Ações Afirmativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprimorar políticas acadêmicas e pedagógicas direcionadas às ações afirmativas e ao respeito às diversidades no Ensino/Pesquisa e Extensão 2. Fomentar as ações de extensão voltadas às ações afirmativas. 3. Implementar políticas e ações afirmativas nos processos seletivos dos programas de

		incentivo ao ensino, pesquisa e extensão 4. Promover ações afirmativas no âmbito da gestão da Universidade.
	Inovação e Responsabilidade Social	1. incentivar ações de inovação e responsabilidade social nas atividades de ensino. 2. Incentivar pesquisas voltadas para a inovação e responsabilidade social. 3. Impulsionar ações extensionistas voltadas para a inovação e responsabilidade social 4. Incentivar políticas inovadoras voltadas à assistência 5. Consolidar práticas de gestão inovadoras.
PROCESSOS	Infraestrutura e acessibilidade	1. Assegurar/expandir/consolidar infra-estrutura adequada ao ensino/pesquisa e extensão; 2. Garantir acessibilidade, em suas múltiplas dimensões, à comunidade acadêmica nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. 3. Fomentar atividades de extensão voltadas à acessibilidade em suas múltiplas dimensões. 4. Fortalecer as políticas de acessibilidade, em suas múltiplas dimensões, à comunidade acadêmica 5. Prover infraestrutura adequada às atividades da Universidade
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Internacionalização	1. Ampliar ações de mobilidade, visitas, parcerias e intercâmbios internacionais. 2. Estabelecer políticas acadêmicas visando à internacionalização da formação dos estudantes. 3. Promover e ampliar a inserção de pesquisadores em parcerias técnico-científicas internacionais. 4. 4. Promover práticas extensionistas e redes colaborativas com vistas à internacionalização. 5. Fortalecer as políticas de assistência e acolhida aos alunos e pesquisadores estrangeiros. 6. Garantir as iniciativas de internacionalização da Universidade
	Promoção da saúde, desenvolvimento e valorização das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar e ampliar ações de promoção de saúde, lazer, esporte, cultura e arte nas atividades de ensino. • Fomentar pesquisas nas temáticas de promoção e saúde, lazer, esporte, cultura e arte. • Assegurar e ampliar ações de promoção de saúde, lazer, esporte, cultura e arte nas atividades de extensão. • Estimular e ampliar ações de promoção de saúde, lazer, esporte, cultura e arte. • Assegurar e implementar ações de promoção de saúde, lazer, esporte, cultura e arte.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do PDI da UFES 2021-2030.

4.1.2 Desenvolvimento do Benchmarking

A partir do alinhamento entre Perspectivas BSC, Desafios Institucionais e Objetivos estratégicos transversais desenvolvidos nas etapas anteriores, foi possível desenvolver o Benchmarking, com intuito de detectar as iniciativas estratégicas, metas e indicadores das universidades selecionadas para análise. O resultado é apresentado no Apêndice A.

Os resultados encontrados confirmam a premissa de que as universidades compartilham de congruências em seus ambientes internos e externos, enfrentando desafios semelhantes e inclusive

adotando estratégias convergentes frente a estas demandas, viabilizando a aplicabilidade de modelos estratégicos compartilhados.

Um exemplo de complementaridade entre os planos estratégicos das universidades, trata-se do desafio “Sustentabilidade ambiental e econômico-financeira”. Para a USP, a redução de resíduos era o ponto central da sua estratégia; para a UFSC a energia renovável; para UFSM a redução do desperdício de água; para a Unicamp a preservação das áreas verdes; já para a UNESP a reciclagem. Cada universidade contribui com um diferente indicador, alinhando com sua estratégia, porém todos os indicadores convergem de tal maneira que poderiam compor o plano estratégico de uma única universidade. A Ufes poderia adotar todos estes indicadores, seja para monitorar os resultados advindos da utilização da energia solar fotovoltaica de suas usinas, ou mesmo as demais iniciativas estratégicas relacionadas com a sustentabilidade.

Outrossim, a metodologia utilizada para realização de Benchmarking interno, confirma a eficácia da Ferramenta BSC para apoiar a comparação das estratégias institucionais. Através dela foram agrupados os diferentes desafios estratégicos das universidades, conforme cada perspectiva. Observou-se que alguns Desafios se encaixam em mais de uma Perspectiva.

Ou seja, o BSC foi a chave para desenvolver um mapa estratégico que possibilitasse o acompanhamento e a comparação da performance de cada instituição para cada um desses desafios e garantisse a integração das iniciativas, metas e indicadores, a partir das dimensões apresentadas.

O Procedimento metodológico proposto na Figura 2, mostrou-se válido, podendo ser potencialmente utilizado no âmbito de outras instituições ou unidades estratégicas para reproduzir o mesmo tipo de análise.

Utilizando o critério estabelecido, de alinhar os resultados encontrados com a missão, visão e valores estabelecidos no PDI da Ufes 2021-2030, observou-se que todos resultados estavam alinhados, não sendo necessário realizar a exclusão de nenhuma das estratégias detectadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar comparativamente o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) com os de outras sete universidades, por meio da técnica de benchmarking. A finalidade foi identificar boas práticas, metas e indicadores que possam contribuir para aprimorar a formulação e implementação do PDI da UFES, especialmente no que tange à definição de metas claras e indicadores de monitoramento dos desafios institucionais.

Os resultados obtidos demonstraram que as universidades analisadas compartilham desafios institucionais semelhantes, tais como internacionalização, acessibilidade, sustentabilidade, valorização de pessoas e infraestrutura. Contudo, enquanto algumas universidades já estruturam seus PDIs com metas objetivas e indicadores definidos, a UFES ainda possui desafios nesse aspecto. Dessa forma, o benchmarking permitiu a identificação de boas práticas que podem ser adaptadas à realidade da UFES para tornar seu planejamento mais eficaz e alinhado à sua missão institucional.

A metodologia adotada confirma a eficácia do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta central para estruturar e comparar desafios institucionais entre as universidades analisadas. O modelo possibilitou categorizar os desafios e alinhá-los às quatro perspectivas estratégicas (Financeira, Sociedade, Processos Internos e Aprendizado & Crescimento), garantindo coerência entre desafios, metas e indicadores. Além disso, o procedimento metodológico mostrou-se replicável para outras universidades ou unidades estratégicas.

Ademais, a pesquisa evidenciou a importância de um PDI bem estruturado para a gestão estratégica de universidades públicas. O planejamento adequado permite maior transparência, facilita o acompanhamento das metas e fortalece a governança institucional. A adoção de indicadores de desempenho e metas específicas auxilia na mensuração do progresso e possibilita ajustes necessários ao longo da execução do plano.

Por fim, este estudo contribui metodologicamente ao propor um modelo de benchmarking interno aplicável a outras universidades federais. A metodologia utilizada pode ser replicada por outras instituições de ensino superior que busquem aperfeiçoar seus planos estratégicos e elevar a qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

Como sugestão para futuros trabalhos alinhados com esta pesquisa, recomenda-se:

1. Realizar uma avaliação comparativa dos PDIs da UFES ao longo de diferentes períodos, identificando progressos, desafios recorrentes e áreas que necessitam de maior atenção. Essa análise pode fornecer insights sobre a eficácia das estratégias implementadas e orientar ajustes necessários.
2. Avaliação comparativa entre os indicadores adotados e a performance nos Rankings nacionais e internacionais de qualidade do ensino.
3. Analisar a adoção de ferramentas tecnológicas que facilitem o monitoramento e a avaliação das ações do PDI, promovendo maior eficiência na gestão e na transparência dos processos.
4. Analisar a adoção da inteligência artificial para verificar as melhores práticas de gestão estratégica no ensino, pesquisa e extensão da uma universidade.

REFERÊNCIAS

BAMPI, A. C.; DIEL, J. O. Benchmarking e Balanced Scorecard combinados como subsídio para a tomada de decisão na gestão de universidades. In: COLÓQUIO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 13., 2013. Anais... [S.l.]: [s.n.], 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/123456789/114704/1/2013307%20-%20Benchmarking%20e%20Balanced.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm. Acesso em: 13 nov. 2024.

BRENES, E.; MENA, M.; MOLINA, G. Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, v. 61, p. 590-598, 2008.

FONSECA, Platini Gomes. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Universidades Federais: uma análise entre regiões. *Revista da Avaliação do Ensino Superior*, [S.l.], 7 jul. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/XXXXXXX>. Acesso em: 13 nov. 2024.

GEORGE, Bert; DESMIDT, Sebastian. Strategic-decision quality in public organizations: an information processing perspective. *Administration and Society*, v. 50, n. 1, p. 131-156, 1 jan. 2018.

GEORGE, Bert; DESMIDT, Sebastian; COOLS, Eva; PRINZIE, Anita. Cognitive styles, user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations: an empirical analysis. *Public Management Review*, v. 20, n. 3, p. 340-359, 2018.

HÅKONSSON, D. D.; BURTON, R. M.; OBEL, B.; LAURIDSEN, J. T. Strategy implementation requires the right executive style: evidências de PME dinamarquesas. *Long Range Planning*, v. 45, p. 182-208, 2012.

JOHNSEN, Åge. Strategic planning and management in local government in Norway: status after three decades. *Scandinavian Political Studies*, v. 39, n. 4, p. 333-365, 1 dez. 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Having problems with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 5, p. 167-176, set./out. 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced scorecard: mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Campus, 2004. 471 p.

MEYER JR., Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, fev. 2012.

NOBLE, Charles H. The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, v. 45, p. 119-134, 1999.

PASCUCI, Lucilaine; MEYER JR., Victor; MAGIONI, B.; SENNA, R. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 9, n. 1, p. 37-58, 2016.

SANT'ANA, Tomás Dias et al. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>. Acesso em: 13 nov. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WOLF, Carola; FLOYD, Steven W. Strategic planning research: toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, [S.l.], [s.d.]. Disponível em: [inserir URL]. Acesso em: 13 nov. 2024.