

REBENA
REVISTA BRASILEIRA DE ENSINO E APRENDIZAGEM
V.3 (2022)

**ADOÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**

Adoption of Strategic Planning in the Management of Higher Education Institutions in
Brazil

Jacyguara Costa Pinto ¹
Vanessa de Souza da Silva²

RESUMO

O artigo apresenta estudos sobre a temática adoção do planejamento estratégico na gestão das instituições de ensino superior no Brasil. O objetivo geral foi analisar estudos que exponham como foram adotadas ações em seu planejamento estratégico que dinamizaram a atuação da gestão das instituições de ensino superior (IES) no Brasil. Adotou-se o método de pesquisa bibliográfica, descritiva e abordagem qualitativa. Em seguida, procedeu-se a leitura dos nove artigos selecionados para a identificação dos dados de autoria, título, método e conclusão, os quais foram inseridos no item Resultados e descritos no Quadro 1. Foram selecionados nove artigos para a composição do artigo, após a adoção dos critérios de inclusão: estudos em língua portuguesa, estudos que tivessem relação com os descritores, estudos publicados na última década (2010-2021). Os demais foram excluídos desta análise por não terem sido lidos ou por não se adequarem aos objetivos propostos e não expõem, coerentemente, de alguma maneira, a descrição dos métodos empregados na sua concepção e organização estrutural. Os resultados apresentam um quadro de formulação de dados de autoria, título, metodologia e conclusão dos estudos selecionados e inclusos à pesquisa. A discussão se baseou na identificação dos pontos comuns das abordagens dos autores sobre o planejamento estratégico na gestão de pessoas, o planejamento estratégico na gestão de projetos universitários, e o planejamento estratégico na gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades brasileiras.

Palavras - Chave: Gestão. Planejamento estratégico. Universidades. Brasil.

ABSTRACT

The article presents studies on the theme adoption of strategic planning in the management of higher education institutions in Brazil. The general objective was to analyze studies that show how actions were adopted in their strategic planning that dynamized the performance of the management of higher education institutions (HEIs) in Brazil. The method of bibliographic and descriptive research and qualitative approach was adopted. Then, the nine selected articles were read to identify the authorship data, title, method and conclusion, which were inserted in the item Results and described in Table 1. Nine articles were selected for the composition of the article, after the adoption of inclusion criteria: studies in Portuguese, studies that were related to the descriptors, studies published in the last decade (2010-2021). The others were excluded from this analysis because they had not been read or because they did not fit the proposed objectives and did not coherently expose, in some way, the description of the methods used in their conception and structural organization. The results present a table of authorship data formulation, title, methodology and conclusion of the selected studies and included in the research. The discussion was based on the identification of common points in the authors' approaches to strategic planning in people management, strategic planning in the

¹ Doutor em Ciência da Educação pela Faculdade Interamericana de Ciências Sociais, PY, reconhecido pela Universidade Uberaba. jacyguaracosta@gmail.com

² Pedagoga. Especialista *Lato Sensu* em Educação Inclusiva. Secretária de educação do Estado do Amapá. vanessassap@hotmail.com

management of university projects, and strategic planning in the management of the Institutional Development Plan (PDI) of Brazilian universities.

Keywords: Management. Strategic planning. universities. Brazil.

1. Introdução

Há séculos a educação tem se desenvolvido entre as nações mundiais. Em relação ao século passado e ao atual recém iniciado, a educação tem conquistado algumas vitórias, mesmo assim, evidencia-se o lento trabalho de organização de políticas públicas de alcance das diversidades que compõem a realidade escolar e seus contextos. Aspectos que evidenciam a importância da gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) e também o planejamento das estratégias que visam fomentar o ensino superior como direito, como conquista histórica e social, e como qualificação de mão de obra para o trabalho.

Neste artigo, pretende-se, como objetivo geral, analisar estudos que exponham como foram adotadas ações em seu planejamento estratégico que dinamizaram a atuação da gestão das instituições de ensino superior (IES) no Brasil. E em relação aos objetivos específicos, pretende-se: compreender o planejamento estratégico na gestão de pessoas; entender o planejamento estratégico na gestão de projetos universitários; e abordar o planejamento estratégico na gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades brasileiras.

2. Métodos

Adotou-se o método de pesquisa bibliográfica, descritiva e abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica permitiu ao autor desta pesquisa, alcançar os objetivos propostos a partir da identificação de apontamentos e avaliações que foram publicadas em estudos anteriores a este, ou seja, a partir do conhecimento produzido em pesquisas que foram concebidas com ideais elencados em conformidade com métodos, resultados e conclusões, e que, por seu turno, tivessem relação direta com a temática, as palavras chaves e os objetivos desta pesquisa (GIL, 2018).

A investigação ocorreu através de buscas de artigos de periódicos que tivessem, direta e indiretamente, alguma relação com a proposta temática deste artigo. Dessa forma, planejou-se uma pesquisa que tornasse possível analisar ações de planejamento estratégico que dinamizaram a atuação da gestão das instituições de ensino superior (IES) no Brasil no decorrer da última década (2010-2021).

O processo de identificação de artigos, bem como de inclusão e de exclusão (estes baseados por critérios pontuados mais adiante), aconteceu, inicialmente, na barra de pesquisa do Google Acadêmico, por se compreender que este sistema tem sido utilizado com frequência para busca de periódicos recentemente publicados, com a certeza de que

estes foram obtidos na base de dados de uma revista científica indexada e com publicações consideradas de boa qualidade científica.

O procedimento de identificação dos artigos que compuseram os resultados e discussões desse estudo teve início com a descrição dos termos descritores da pesquisa na barra de pesquisa do site Google acadêmico (Gestão; Planejamento estratégico; Universidades; Brasil) sendo identificados 156.000 estudos em 0,11 s de buscas realizadas em seu sistema de pesquisa. Tais resultados foram obtidos na consulta que fora realizada no dia 15 de janeiro de 2022 às 14:45 da manhã.

Como uma alta quantidade de trabalhos foi identificada, então se procedeu o refinamento da pesquisa avançada na própria plataforma acrescentando-se, primeiramente, a delimitação temporal dos estudos entre 2010 e 2021, sendo identificados 15.700 trabalhos. Ainda um número significativamente alto para a proposta do artigo.

Então foi feita a inserção dos descritores contidos e inerentes aos objetivos específicos da pesquisa. Dessa forma, para o primeiro objetivo específico, foi selecionada a barra de pesquisa o descritor “gestão de pessoas”, sendo identificadas 2.380 publicações. Destas, procedeu-se a leitura dos primeiros dez trabalhos, sendo destes, selecionados apenas três artigos para a composição dos resultados e discussões.

Em seguida, o mesmo procedimento foi adotado para o segundo objetivo específico, sendo selecionada e inserida na barra de pesquisa o descritor “gestão de projetos”, sendo identificadas 23.000 publicações. Destas, procedeu-se a leitura dos primeiros dez trabalhos, sendo destes, selecionados apenas três artigos para a composição dos resultados e discussões.

Por fim, o mesmo procedimento foi adotado para o terceiro objetivo específico, sendo selecionada e inserida na barra de pesquisa o descritor “Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)”, sendo identificadas 15.200 publicações. Destas, procedeu-se a leitura dos primeiros dez trabalhos, sendo destes, selecionados apenas três artigos para a composição dos resultados e discussões.

Em seguida, procedeu-se a leitura dos nove artigos selecionados para a identificação dos dados de autoria, título, método e conclusão, os quais foram inseridos no item Resultados e descritos no Quadro 1. Foram selecionados nove artigos para a composição do artigo, após a adoção dos critérios de inclusão: estudos em língua portuguesa, estudos que tivessem relação com os descritores, estudos publicados na última década (2010-2021).

Os demais foram excluídos desta análise por não terem sido lidos ou por não se adequarem aos objetivos propostos e não exporem, coerentemente, de alguma maneira, a descrição dos métodos empregados na sua concepção e organização estrutural.

Os dados obtidos com os nove artigos selecionados foram analisados sob a abordagem qualitativa de natureza descritiva. Em outras palavras, procedeu-se inicialmente a leitura sistemática de cada estudo, em seguida, foram feitas as interpretações pertinentes de cada estudo, sendo estes organizados em forma de resumos descritivos. Em seguida, os resumos foram organizados conforme as três categorias de estudos identificadas: planejamento estratégico na gestão de pessoas; planejamento estratégico na gestão de projetos universitários; planejamento estratégico na gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades brasileiras.

3. Resultados

O quadro a seguir apresenta os resultados obtidos com os procedimentos metodológicos na seleção de periódicos em relação às publicações selecionadas (Quadros 1).

Quadro 1. Campo amostral da pesquisa.

Autoria	Título	Método	Conclusão
Categoria 1: Planejamento estratégico na gestão de pessoas.			
Lima; Rowe (2019)	Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública	<i>Survey</i>	Políticas de envolvimento e treinamento, desenvolvimento e educação, influenciam o comprometimento organizacional
Assunção et al. (2019)	Estudo de caso na pró-reitora de gestão de pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: análise através da matriz de risco	Pesquisa exploratória	Os riscos são inerentes a todos os processos administrativos, mesmo nas funções de Gestão de Pessoas.
Nardes et al. (2021)	A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma instituição de ensino superior privada	Estudo de caso qualitativo	O modelo facilitou a tarefa de gerenciar, possibilitando mais justiça e coerência no trato com as pessoas.
Categoria 2: Planejamento estratégico na gestão de projetos universitários.			
Silva (2019)	O sucesso das organizações à luz do planejamento estratégico e da gestão de projetos	Pesquisa Bibliográfica	Para se atingir o sucesso organizacional, os processos “planejamento estratégico e gerenciamento de projetos” devem ter igual importância e sinergia
Kreutz; Vieira (2019)	Portal de Projetos: uma análise da percepção de satisfação dos usuários de uma IES no RS.	<i>Survey</i>	A pesquisa buscou identificar qual o nível de satisfação dos usuários do portal de projetos da UFSM e quais as principais dificuldades.

Schmidt; Veroneze; Zanella (2021)	A contribuição da gestão de projetos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em instituições de ensino superior	Estudo de múltiplos casos	Processo de elaboração do PDI evidencia características da gestão de projetos, principalmente nas fases de início, meio e fim.
Categoria 3: Planejamento estratégico na gestão do PDI das universidades brasileiras.			
Fernandes et al. (2019)	Planejamento: um estudo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	Estudo documental	Correto planejamento permite as instituições estarem melhor preparadas para atuarem no complexo e dinâmico mundo contemporâneo.
Vales et al. (2018)	Implementação do planejamento estratégico em uma IES pública à luz do PDI: visão dos gestores.	Estudo de caso	Algumas limitações foram identificadas nesse planejamento.
Salerno; Batista Leite; Lopes (2018)	Planejamento para a universidade: desafios sobre o PDI.	Pesquisa bibliográfica	Planejar na universidade é um desafio em curso, que implica em escolhas dos que representam os diferentes atores do contexto acadêmico

Fonte: Lima; Rowe (2019), Assunção et al. (2019), Nardes et al. (2021), Silva (2019), Correa-Gillieron; Silva (2021), Kreutz; Vieira (2019), Schmidt; Veroneze; Zanella (2021), Fernandes et al. (2019), Vales et al. (2018) e Salerno; Batista Leite; Lopes (2018).

4. Discussões

4.1. Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas

No estudo de Lima; Rowe (2019) foi possível compreender que os autores entendem que a volatilidade dos mercados na atual conjuntura tem proporcionado que setores paralelos também acabem desenvolvendo estratégias de mudanças organizacionais para se adequarem ao que a atual perspectiva global preconiza para o desenvolvimento de mão de obra, de qualificação, de capacitação e de educação. O que era ministrada a uma década atrás já não vale mais para a década presente, recém iniciada, pois são valores obsoletos que não acompanharam o dinamismo da nova ordem mundial.

Nesse sentido, Lima; Rowe (2019) compreenderam em sua revisão de literatura que os estudos mais atuais são promissores em descrever apontamentos que enfatizam a adoção da gestão estratégica de pessoas, o comprometimento organizacional e o ensino superior, considerando a possibilidade destas IES criarem políticas e práticas de gestão de pessoas adotando diferentes e multidisciplinares perspectivas metodológicas para estabelecer o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

Para melhor compreensão dos fenômenos em comento, Lima; Rowe (2019) organizaram um procedimento on-line, do tipo *survey*, em que e-mails foram enviados a 284 docentes dos *campi* da Universidade Federal da Bahia (UFBA), contendo questionários para serem respondidos remotamente. Os resultados evidenciaram que o planejamento

estratégico na gestão de pessoas na UFBA se visualiza no desenvolvimento de três políticas pela instituição, as quais são as seguintes:

a) Política de comprometimento normativo: a instituição tem se dedicado em garantir essa política nas normas, as quais estão, atualmente considerando o treinamento, recrutamento e seleção, envolvimento, avaliação de desempenho e competências e recompensas. Em seus resultados, Lima; Rowe (2019) constataram que os docentes percebem essas políticas no bom clima de confiança e na cooperação entre os colegas de trabalho. E, dessa forma, os resultados mostram que mais os docentes se comprometem com as normas e com a universidade;

b) Política de comprometimento afetivo: nos estudos de Lima; Rowe (2019) contradições foram identificadas, pois os resultados foram negativos em relação a perspectiva afetiva, pois, para os docentes as políticas de envolvimento não tem conseguida fazê-los se comprometer afetivamente com a UFBA. Esse dado é contraditório à literatura analisada pelos autores, a qual preconiza que quanto mais o docente se envolver com a universidade, mais deveria se comprometer afetivamente;

c) Política de comprometimento instrumental: os resultados identificados por Lima; Rowe (2019) esboçam o compromisso da universidade em desenvolver ações de Treinamento. Desenvolvimento e Educação (TD&E), através da oferta de cursos multidisciplinares, bem como através da oferta de curso de doutorado e de pós-doutorado. Assim, os docentes estão se comprometendo, de modo instrumental, com a universidade.

Nos estudos de Assunção et al. (2019) que consideraram o risco das IES uma oportunidade de trabalho estratégico da gestão da universidade, considerando cada realidade e cada especificidade pedagógica, e realizar um trabalho capaz de organizar diretrizes, normas e definir atuação e ações da gestão estratégica para situações de risco, afirma a necessidade de englobar toda a estrutura organizacional, identificando potenciais eventos que possam interferir nas metas, nos objetivos organizacionais e nos resultados do trabalho de cada departamento e setor. É preciso antever, prever e prevenir os riscos, e somente uma equipe de gestão especializada conseguida analisá-los e avaliá-los em cada realidade institucional. No caso deste estudo, a realidade da Coordenadoria de Administração de Pessoal, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e apresenta um projeto de melhoria para o gerenciamento de riscos.

Nesse sentido, Assunção et al. (2019) apresentaram a proposta de matriz de riscos, que, ao ser utilizado para a gestão estratégica da IES contribui para que consigam realizar o controle interno através de indicadores que facilmente podem identificar e mensurar as

consequências dos riscos organizacionais. Considerando que a abordagem dos riscos precisa considerar a perspectiva qualitativa e a abordagem quantitativa, e também elencar variáveis como frequência e impactos processos que possam afetar os objetivos estratégicos organizacionais a curto, médio e longo prazo.

Na pesquisa e métodos adotados por Assunção et al. (2019), participaram 1 membro de nível estratégico, 4 membros de nível tático e 2 de nível operacional, com as avaliações foram identificados três riscos: risco de conformidade (Aposentadoria em desacordo com a legislação); Risco de Operações (Lançamento errôneo nos sistemas); Risco de Imagem (Público externo descontente com a prestação de serviço da Progep). E assim, concluíram que a construção de matriz contribui como uma estratégia organizacional para evitar falhas e problemas que possam gerar riscos de diversas naturezas e gerar impactos negativos a curto, médio e longo prazo.

No trabalho realizado por Nardes et al. (2021) conseguiu-se compreender que a gestão das IES no século XXI estão passando por um intenso processo de mudanças nas suas estratégias organizacionais e de planejamento. Segundo esses autores criar políticas que possam alinhar as práticas da Gestão de Pessoas (GP) com as práticas estratégicas organizacionais podem, de modo contínuo e profícuo, qualificá-las para que possam ofertar serviços com melhor qualidade e com mão de obra qualificada para contribuir diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Nardes et al. (2021) planejaram estudo de caso qualitativo, aplicando questionário a amostra de 7 representantes de uma universidade identificada de modo fictício. Os quais participaram visando a implantação de um modelo de Gestão de Pessoas com base na gestão por competências. Os resultados evidenciam a organização de uma política com 12 políticas pontuais. Estas, por sua vez, deveriam identificar as micro políticas e adequá-las aos objetivos organizacionais e atender as estratégias empresariais da IES. Esse modelo para que pudesse ser aplicado, requerer que a gestão organizasse um processo de sensibilização e capacitação das lideranças com base na gestão por competências através de um programa de treinamento a grupos divididos por departamentos e cursos, onde foram apresentados a proposta, aos conceitos, às competências, aos níveis de prontidão e às trilhas de carreira.

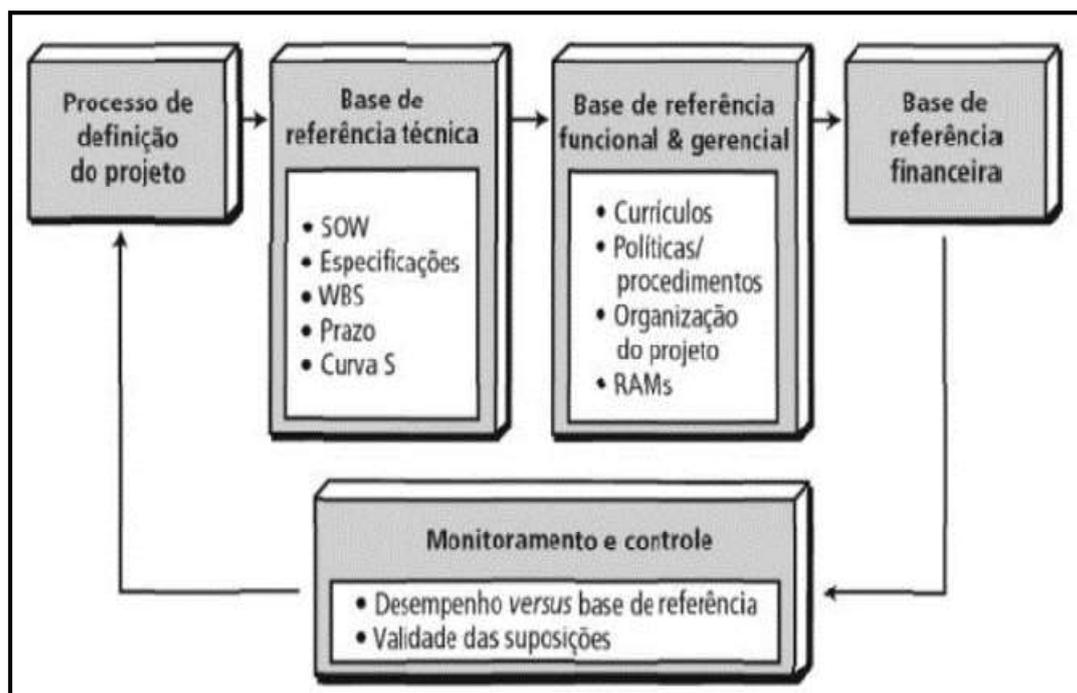
O modelo proposto por Nardes et al. (2021) gerou resultados positivos para a realidade organizacional em que fora aplicado e adotado. A IES e sua gestão se responsabilizaram com o processo de implantar, gerenciar, executar, controlar, avaliar e corrigir, com coerência, a gestão de pessoas e as subjetividades que possam interferir no

desenvolvimento das competências dos colaboradores e lideranças que atuam diretamente na gestão estratégica de pessoas da IES. O sistema adotado pela proposta na IES tornou-se um ótimo facilitador da atividade de orientar os profissionais quanto a oportunidades de carreira e à priorização de programas de capacitação de suas competências.

4.2. Planejamento Estratégico na Gestão de Projetos Universitários

Silva (2019) ao abordar sobre o uso da gestão de projetos para garantir o sucesso do planejamento estratégico nas IES. O autor afirma, com base em vários estudos citados, que o planejamento quando realizado de forma alinhada à gestão de projetos, pode contribuir de forma positiva para a melhora do desempenho organizacional em vários aspectos. Dessa forma, o autor entende que o planejamento é de suma importância para que o gestor da IES e de qualquer outra organização consiga identificar e trabalhar em seus pontos fracos e fortes (Análise Swot) e dessa maneira, construir um layout organizacional que possa conduzir o alcance dos objetos e da missão sob o uso de estratégias diferenciadas e de construção de uma imagem sólida, responsável e excelente ante seus clientes e seu mercado.

Nesse sentido, Silva (2019) salienta que a gestão de projetos contribui para o planejamento estratégico sob diversos enfoques, entre os quais, a possibilidade do gestor utilizar os recursos da PMI para criar, executar, organizar e gerenciar um novo produto, um novo serviço e uma nova perspectiva para o trabalho da organização em sua realidade e em seu contexto social, considerando, mudanças no contexto de adequação ao planejamento estratégico organizacional. Nesse sentido, a figura 1 que foi organizada por esse autor, evidencia uma metodologia que não precisa ser complexa, mas que evidencia praticidade à gestão realizar a gestão de projetos de forma estratégica através de cinco passos.

Figura 1. Estruturação da Metodologia.

Fonte: Silva (2019, p. 16).

Em outro estudo, Kreutz; Vieira (2019) ao analisar a percepção de satisfação dos usuários de uma IES no RS sobre o Portal de Projetos entende que a gestão das IES quando passou a se preocupar com a gerência de projetos, passou a compreender que este instrumento é um importante auxílio para atingir objetivos organizacionais com eficácia. Assim, os autores buscaram analisar o caso do Portal de Projetos criado pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), que migrou do sistema SIE (Sistema de Informações Educacionais) para o sistema WEB, ampliando suas funções e capacidade de gestão, e assim, atender ao que preconiza o planejamento descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), sendo este elemento pertence à Gestão Econômica e Financeira, através da diretriz “Gestão de Projetos”.

Schmidt; Veroneze; Zanella (2021) ao abordarem sobre a gestão de projetos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em instituições de ensino superior constataram que este instrumento é de suma importância por evidenciar o compromisso da organização com o planejamento e a gestão e execução de um projeto, o qual visa, em sua sistemática, executar com absoluta capacidade as atividades planejadas. Essa aplicação do PDI requer que o gestor se preocupa em também se planejar para identificar a melhor metodologia para gerenciar a criação do projeto do PDI e outros projetos.

Por ser uma pesquisa de múltiplos casos, Schmidt; Veroneze; Zanella (2021) entendem o quão importante foi identificar três IES localizadas na cidade de Chapecó-SC, que se tornaram a amostra da pesquisa. Sendo que participaram três representantes com expertise sobre o assunto. Participando respondendo a entrevista semiestruturada. Os dados das respostas evidenciaram o comprometimento dos gestores na elaboração do PDI preocupado com o planejamento estratégico organizacional, principalmente com a missão, a visão, os objetivos e as metas.

4.3. Planejamento Estratégico na Gestão do PDI das Universidades

Fernandes et al. (2019) em suas pesquisas afirma que o planejamento tem sido um ponto de suma importância no trabalho dos gestores das IES brasileiras, pois, desde que passou a compor as políticas nacionais de educação superior em 2003, mais especificamente com a Lei n.º 10.861/2004 que o planejamento se tornou uma forma das universidades se qualificarem para realizar e participar, com seus alunos, do sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES), e assim, foi através dessa norma que Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) se tornou um documento obrigatório para todas as universidades públicas presentes no território nacional.

No PDI constam informações que precisam estar de acordo com o Ministério da Educação (MEC), e não pode ser referenciado, de forma alguma, como planejamento estratégico por não ter essa finalidade, mas contribuir de forma direta para o alcance dos objetivos e metas organizacionais propostas no planejamento estratégico de cada IES. Dessa maneira, Fernandes et al. (2019) considerou a elaboração do PDI 2013-2017 da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, e constatou que a sua organização se baseou nos pontos trabalhados em 14 audiências públicas, e também em reuniões menores e por áreas específicas. O documento se organiza através da apresentação dos objetivos e das ações que foram realizadas no período letivo anterior para que tais objetivos pudessem ser alcançados na instituição.

Vales et al. (2018) confirmam que o Planejamento Estratégico (PE) é um forte aliado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), este último, considerado o documento obrigatório para avaliar as IES no país. O gestor que consegue ter em seu poder estes dois documentos bem planejados, consegue estabelecer a direção de longo alcance, consegue obter índices avaliativos de desempenho conforme o esperado e certamente, as ações irão nortear a coerência das estratégias e relacioná-las aos fatores internos e externos na execução do plano de ação.

Ainda conforme as explicações de Vales et al. (2018), o PDI apresenta os planejamentos das IES para atender o problema de validação da instituição junto ao MEC, e por isso, tem sido organizado com objetivos, justificativas, metas, ações, resultados esperados e indicadores, portanto, evidencia as estratégias presente no planejamento estratégica da IES que está sendo avaliada. Nesse sentido, o PDI diferencia-se, por ter a descrição de ações a serem praticadas e metas a serem atingidas num período de tempo, por isso, contribui para a tomada de decisões dos gestores.

Salerno; Batista Leite; Lopes (2018), em suas pesquisas, no entanto, salientaram que há uma concepção política na configuração e planejamento do PDI, pois não é visto como um documento, mas como um instrumento político capaz de transformar a realidade da IES, pois suas ações e objetivos podem (re) construir a identidade e se apresentar com contradições de diversas finalidades em sua aplicação contextual.

Por isso, pode-se dizer que tanto Fernandes et al. (2019), como também Vales et al. (2018) e Salerno; Batista Leite; Lopes (2018) concluem que o PDI tem sido referido como uma estratégia de planejamento que tem sido organizado como um documento norteador das ações e atividades que cada campus das universidades deverão seguir. Como se fosse um norte principal e fundamental, considerando as possibilidades de serem alocados nas micropolíticas de sua rede de instituições e como um complemento de diversas ações que estão de acordo com o PDI e que certamente estarão cumprindo a missão, visão e valores da instituição.

5. Considerações Finais

Considerando-se o objetivo específico sobre o planejamento estratégico na gestão de pessoas, os autores selecionados confirmaram que a cultura de mercado mudou e junto as estruturas e concepções das instituições, adequando ao dinamismo da nova ordem mundial. O planejamento nesse aspecto também sofreu mudanças, especialmente na adoção da gestão estratégica de pessoas, o comprometimento organizacional e o ensino superior, considerando a possibilidade destas IES criarem políticas e práticas de gestão de pessoas adotando diferentes e multidisciplinares perspectivas metodológicas para estabelecer o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

Acerca do objetivo específico que considera o planejamento estratégico na gestão de projetos universitários, os autores analisados expuseram dados que confirmam que há planejamento quando realizado de forma alinhada à gestão de projetos, e pode melhorar o desempenho organizacional em vários aspectos, pois pode-se identificar pontos fracos e fortes (Análise *Swot*) e usar o planejamento estratégico para usar os recursos da PMI para

criar, executar, organizar e gerenciar um novo produto, um novo serviço e uma nova perspectiva para o trabalho da organização em sua realidade e em seu contexto social, considerando, mudanças no contexto de adequação ao planejamento estratégico organizacional.

Por fim, em relação ao planejamento estratégico na gestão do PDI das universidades compreendeu-se que a Lei n.º 10.861/2004 criou o sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), este organizado por objetivos e ações no período letivo. O gestor que consegue ter em seu poder estes dois documentos bem planejados, consegue estabelecer a direção de longo alcance e organizá-los com objetivos, justificativas, metas, ações, resultados esperados e indicadores contribuindo na tomada de decisões dos gestores.

Referências

ASSUNÇÃO, André Rodrigo Brites et al. Estudo de caso na pró-reitora de gestão de pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: análise através da matriz de risco. **Revista GeSec**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 140-170, mai/ago 2019.

FERNANDES, Andre Lezan et al. Planejamento: um estudo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). *Revista da FAE, Curitiba*, v. 22, n. 1, p. 115 - 136, jan./jun. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 18.^a ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KREUTZ, Rafael Rudolfo; VIEIRA, Maria Kelmara Mendes. Portal de Projetos: uma análise da percepção de satisfação dos usuários de uma IES no RS. ENAPG 2019. Fortaleza. **Anais...**, Fortaleza, 16 a 18 de maio de 2019.

LIMA, Charlize da Costa Andrade e; ROWE, Diva Ester Okazaki. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 12, n. 4, p. 118-137, set./dez. 2019.

NARDES, Larissa et al. A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma instituição de ensino superior privada. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 2, p. 69-94, maio/ago. 2021.

SALERNO, Soraia Kfoury; BATISTA LEITE, João Carlos; LOPES, Rosana. Planejamento para a universidade: desafios sobre o PDI. XVIII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, Manaus. **Anais...**, Manaus, 22 a 24 de outubro de 2018.

SCHMIDT, Odaír; VERONEZE, Silvana; ZANELLA, Cleunice. A contribuição da gestão de projetos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em instituições de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 231-255, mai.-ago., 2021.

SILVA, Antônio Suerlilton Barbosa. O sucesso das organizações à luz do planejamento estratégico e da gestão de projetos. **Revista Científic@ Universitas**, Itajubá, v. 6, n. 3, p. 44-79, nov.-mai., 2019.

VALES, Idenilda Nascimento et al. Implementação do planejamento estratégico em uma ies pública à luz do PDI: visão dos gestores. XVIII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, Manaus. **Anais...**, Manaus, 22 a 24 de outubro de 2018.