

PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IFES NO CONTEXTO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA REVISÃO DE ESCOPO

<https://doi.org/10.5902/2318133890510>

Aline dos Santos Deiró¹
Uyguaciara Vêloso Castelo Branco²
Paulo Fernando de Moura Bezerra Cavalcanti Filho³

Resumo

O propósito desse estudo foi identificar as práticas de planejamento estratégico adotadas pelas unidades acadêmicas das instituições federais de ensino superior no Brasil, no contexto da avaliação institucional estabelecida pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. O método utilizado foi a revisão de escopo, com a seguinte pergunta norteadora: quais as práticas de planejamento utilizadas nas unidades acadêmicas das Ifes no âmbito da avaliação institucional? A busca resultou em 12.445 trabalhos, dos quais 84 foram considerados elegíveis. Os documentos foram extraídos das bases Scopus, Web of Science – Proquest e Coleção Web of Science, Plataforma Eric, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações Ibtict, Scielo e o Repositório da UFPB, no período de 27 de setembro de 2024 a 04 de outubro de 2024. O estudo identificou a função do Sinaes como impulsionador das práticas de planejamento estratégico nas Ifes, destacando a necessidade do desenvolvimento de uma cultura formativa e emancipatória que envolva o engajamento efetivo da comunidade acadêmica. Ademais, foram mapeadas as principais ferramentas de planejamento estratégico aplicadas na elaboração dos planos de desenvolvimento institucionais, assim como as principais barreiras enfrentadas em sua implementação. Observou-se que as diferentes metodologias adotadas pelas Ifes, assim como o engajamento da comunidade acadêmica influenciam a efetividade das práticas de gestão educacional. Concluiu-se que a consolidação do PDI como um instrumento efetivo de condução do planejamento estratégico nas Ifes exige um esforço coordenado na superação de desafios culturais, políticos, administrativos e financeiros de modo a reduzir hiatos entre os níveis estratégicos e operacionais.

Palavras-chave: instituições federais de ensino superior; planejamento estratégico; plano de desenvolvimento institucional; avaliação; Sinaes.

¹ Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, Brasil. E-mail: deiro75@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-6956-0100>.

² Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, Brasil. E-mail: uyguaciara.branco@academico.ufpb.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3595-1415>.

³ Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, Brasil. E-mail: pcavalcantifilho@hotmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0767-7765>.

Crerios de autoria: os autores, coletivamente, realizaram a concepção, criação e consolidação do artigo.

Recebido em 26 de dezembro de 2024. Aceito em 17 de março de 2025.



STRATEGIC PLANNING PRACTICES IN IFES IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL ASSESSMENT: A SCOPING REVIEW

Abstract

The purpose of this study was to identify the strategic planning practices adopted by academic units of federal institutions of higher education in Brazil, within the context of institutional evaluation established by the National System for the Evaluation of Higher Education. The method used was a scoping review, guided by the following research question: what strategic planning practices are used in the academic units of Ifes within the scope of institutional evaluation? The search resulted in 12,445 documents, of which 84 were considered eligible. The documents were retrieved from the Scopus, Web of Science – Proquest, Web of Science Collection, ERIC Platform, the Digital Library of Theses and Dissertations, Scielo, and the UFPB Repository, during the period from September 27, 2024, to October 4, 2024. The study identified the role of Sinaes as a driver for strategic planning practices in Ifes, emphasizing the need for the development of a formative and emancipatory culture that involves the active engagement of the academic community. Furthermore, the main strategic planning tools applied in the development of Institutional Development Plans were mapped, along with the primary barriers encountered in their implementation. It was observed that the different methodologies adopted by IFES, as well as the level of academic community engagement, directly influence the effectiveness of educational management practices. The study concluded that consolidating the PDI as an effective instrument for guiding strategic planning in Ifes requires a coordinated effort to overcome cultural, political, administrative, and financial challenges in order to reduce gaps between strategic and operational levels.

Key-words: federal higher education institutions; strategic planning; institutional development plan; evaluation; Sinaes.

Introdução

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – é o instrumento que guia as práticas de planejamento e execução das atividades acadêmicas e administrativas nas instituições de ensino superior no Brasil, estabelecendo metas, diretrizes e políticas que coordenam as ações institucionais para atendimento às demandas da educação superior. Além de promover a eficácia, eficiência e efetividade da gestão, o PDI articula planejamento, avaliação e melhoria contínua, possibilitando que as IES avancem de forma consistente e contribuam para a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

No contexto das Ifes, o planejamento estratégico assume um papel essencial para o fortalecimento da gestão acadêmica e da autonomia universitária, permitindo posicionar essas instituições como agentes de transformação social. Por meio do planejamento, as Ifes podem prospectar cenários futuros e traçar estratégias rumo a um desenvolvimento sustentável e inovador para a educação superior. Entretanto, a sua implantação enfrenta diversos desafios que circulam desde a formação de uma cultura voltada para o planejamento até a garantia de condições que possibilitem a plena participação da comunidade acadêmica em todas as etapas do processo, desde o planejamento estratégico até a operacionalização das ações. Isso inclui a disponibilidade de recursos financeiros, capacitação de pessoal, adoção de sistemas informatizados, utilização de ferramentas de gestão, fortalecimento da cultura organizacional e estruturação de institucionalidades que permitam o engajamento efetivo de estudantes, docentes, técnicos administrativos e da sociedade civil organizada.

Dessa forma, este estudo visa contribuir com o debate acadêmico e profissional sobre o fortalecimento do planejamento estratégico nas Ifes, identificando lacunas, boas práticas e estratégias que conectem planejamento e avaliação institucional. O objetivo foi compreender as práticas de planejamento estratégico adotadas pelas unidades acadêmicas das Ifes no Brasil no âmbito da avaliação institucional, promovendo reflexões que possam subsidiar melhorias na gestão educacional e na qualidade do ensino superior.

Percurso metodológico

Esta revisão de escopo foi desenvolvida conforme as diretrizes do Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses Extension for Scoping Reviews. Dessa forma, foi aplicado o acrônimo População, Conceito e Contexto – PCC –, em que a população corresponde às instituições federais de ensino superior, o conceito ao planejamento estratégico e o contexto à avaliação institucional.

Como critério de elegibilidade, foram identificados e selecionados os estudos que abordaram o planejamento e a avaliação da educação superior nas Ifes no Brasil. Contudo, àqueles relacionados às instituições privadas de ensino superior, assim como também àqueles voltados para as unidades acadêmicas de pós-graduação não fizeram parte dessa revisão de escopo pelo fato de o contexto da avaliação ser diferente. Destaca-se que, dado o contexto da avaliação institucional, outros aspectos do planejamento estratégico não foram abordados.

A pesquisa foi conduzida a partir de documentos extraídos das bases Scopus, Web of Science – Proquest e Coleção Web of Science, Plataforma Eric, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, Scielo e o Repositório da UFPB no período de 27 de setembro a 04 de outubro de 2024.

As bases de dados foram selecionadas considerando os respectivos benefícios específicos. A Scopus é uma plataforma multidisciplinar que disponibiliza uma ampla gama de informações acadêmicas, proporcionando uma visão abrangente sobre a área de pesquisa. O Web of Science permite acesso simultâneo a diversos bancos de dados, incluindo a ProQuest, que oferece literatura cinzenta, ampliando as possibilidades de exploração. A Plataforma Eric, por sua vez, é especializada na área da Educação e reúne uma vasta coleção de documentos relevantes. A Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações disponibiliza uma rica seleção de teses e dissertações brasileiras, permitindo acesso a estudos locais. Já a Scielo concentra-se em artigos de acesso aberto, facilitando a consulta a pesquisas científicas. Por fim, o Repositório da UFPB armazena a produção acadêmica da Universidade Federal da Paraíba, proporcionando acesso específico a conteúdos dessa instituição.

A estratégia de busca nas bases de dados se deu a partir dos seguintes descritores de pesquisa (tesauros) selecionados a partir do Sistema Integrado de Bibliotecas – Pergamum que foram traduzidos para a língua inglesa e classificados de acordo com a metodologia PCC:

P (população): universities, university, public university, federal university, higher education, higher education federal institutes, higher education institutions, higher education institution, undergraduate course, federal institutes, federal institute, federal institutions of higher education, federal higher education institutions, public organization, public higher education institutions.

C (conceito): higher education administration, strategic management, educational planning, institutional alignment, institutional planning, management, management tool, management of federal institutes, planning, planning in public organizations, public administration, public education management, public management, strategic plans, strategic planning methodology, strategic planning, strategy, strategies, strategy as practice, university management, institutional development plan, IDP, PDI.

C (contexto): course evaluation, evaluation of courses, evaluation, evaluation system, institutional evaluation, institutional evaluation reports, institutional evaluation program, national higher education assessment system, Nheas, Sinaes, Self-Assessment.

Estes descritores foram analisados e combinados para construção da estratégia de busca que foi qualificada por meio do Press – Peer Review of Electronic Search Strategies (material suplementar) de modo que incluíssem pelo menos um termo: instituição federal de ensino superior, planejamento estratégico, avaliação institucional e Brasil.

Posteriormente, o gerenciamento dos dados foi realizado por meio da plataforma Rayyan que agrupou os trabalhos selecionados importados na extensão “.ris”. Dentre esses, os estudos duplicados foram removidos e, após a leitura dos títulos e resumos, àqueles que não atendiam aos critérios de inclusão foram descartados. Em uma segunda etapa, foi realizada a leitura completa das publicações para decidir sobre sua inclusão na revisão.

Realizou-se também uma pesquisa no Repositório da Universidade Federal da Paraíba com os mesmos critérios de busca. Os estudos retornados foram analisados individualmente no próprio repositório uma vez que não dispõe de mecanismo de exportação das referências. Todos os títulos e resumos foram lidos para identificação dos estudos aplicáveis. Estes foram importados manualmente para o Rayyan.

Para a análise dos dados coletados foram utilizados os princípios da análise de conteúdo, conforme a metodologia delineada por Bardin (2016)¹ o qual permitiu a sistematização e categorização dos achados a partir dos dados extraídos da literatura selecionada. A análise foi conduzida nas etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretações, contemplando tanto a dimensão quantitativa quanto qualitativa.

Durante a pré-análise foi realizada leitura flutuante dos artigos selecionados com o objetivo de identificar temas recorrentes e estabelecer critérios para categorização. Posteriormente, na fase de exploração do material, os dados foram extraídos dos estudos por meio da plataforma de inteligência artificial Scispace e organizados em uma tabela com base nas informações relevantes para o objetivo da pesquisa. A categorização foi orientada pelas

seguintes temáticas que emergiram da literatura: Impacto do Sinaes nas atividades de planejamento estratégico nas Ifes; Práticas de planejamento estratégico nas Ifes e interfaces necessárias; Barreiras ao planejamento estratégico nas Ifes e Ações para superar as barreiras ao planejamento estratégico nas Ifes.

Após a classificação dos dados, na etapa de tratamento e interpretação dos resultados, os achados foram conferidos e analisados considerando as contribuições teóricas e práticas dos estudos. Foi elaborada a tabela síntese dos estudos elegíveis assim como a tabela daqueles que foram excluídos correlacionando os respectivos motivos – material suplementar.

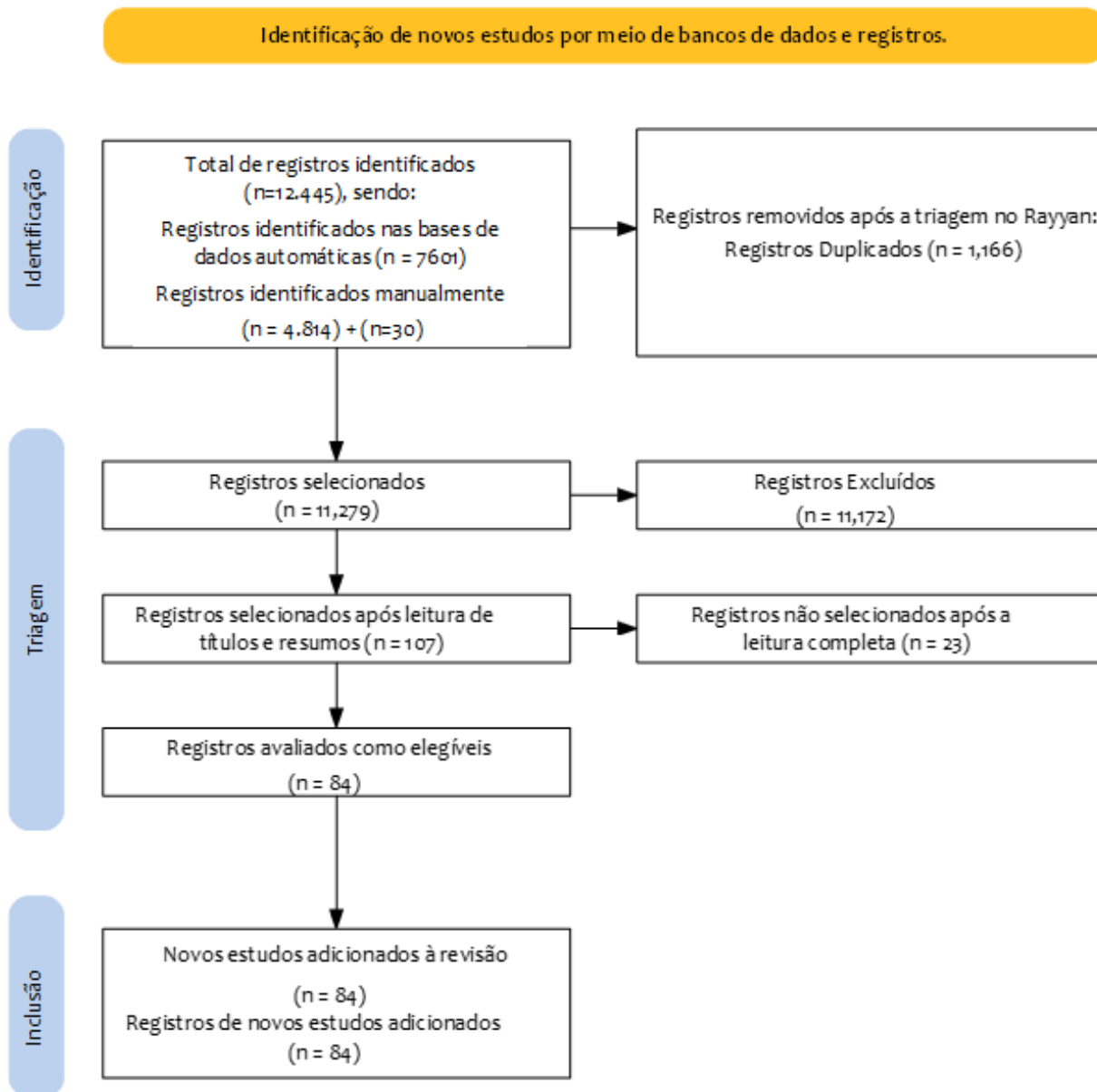
Além da análise de conteúdo, foi realizada uma análise quantitativa para verificar a frequência relativa dos temas abordados nos estudos selecionados, bem como os percentuais correspondentes. A análise qualitativa buscou aprofundar a interpretação dos dados, destacando as relações entre os temas abordados. Essa etapa permitiu compreender as interfaces necessárias para o aprimoramento do planejamento estratégico nas Ifes, bem como identificar barreiras e ações propostas na literatura para superá-las.

Ressalta-se que este estudo foi registrado na Open Science Framework, plataforma de código aberto projetada para facilitar a transparência e a reprodutibilidade das pesquisas científicas, disponível para consulta em: <https://osf.io/xfz54/>

Resultados

A busca nas bases de dados resultou em 12.445 registros, dos quais 1.166 foram identificados como duplicados. Após essa identificação, uma triagem foi realizada, resultando na classificação de 107 estudos como aplicáveis. Esses estudos foram, então, avaliados de modo que 84 deles foram considerados elegíveis, conforme ilustrado no fluxograma 1 – Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses. Essa ferramenta ilustra o processo de seleção de estudos em revisões sistemáticas e de escopo, descrevendo visualmente o número de registros identificados, triados, incluídos e excluídos em cada etapa, fornecendo transparência no processo de revisão (Moher, 2009)².

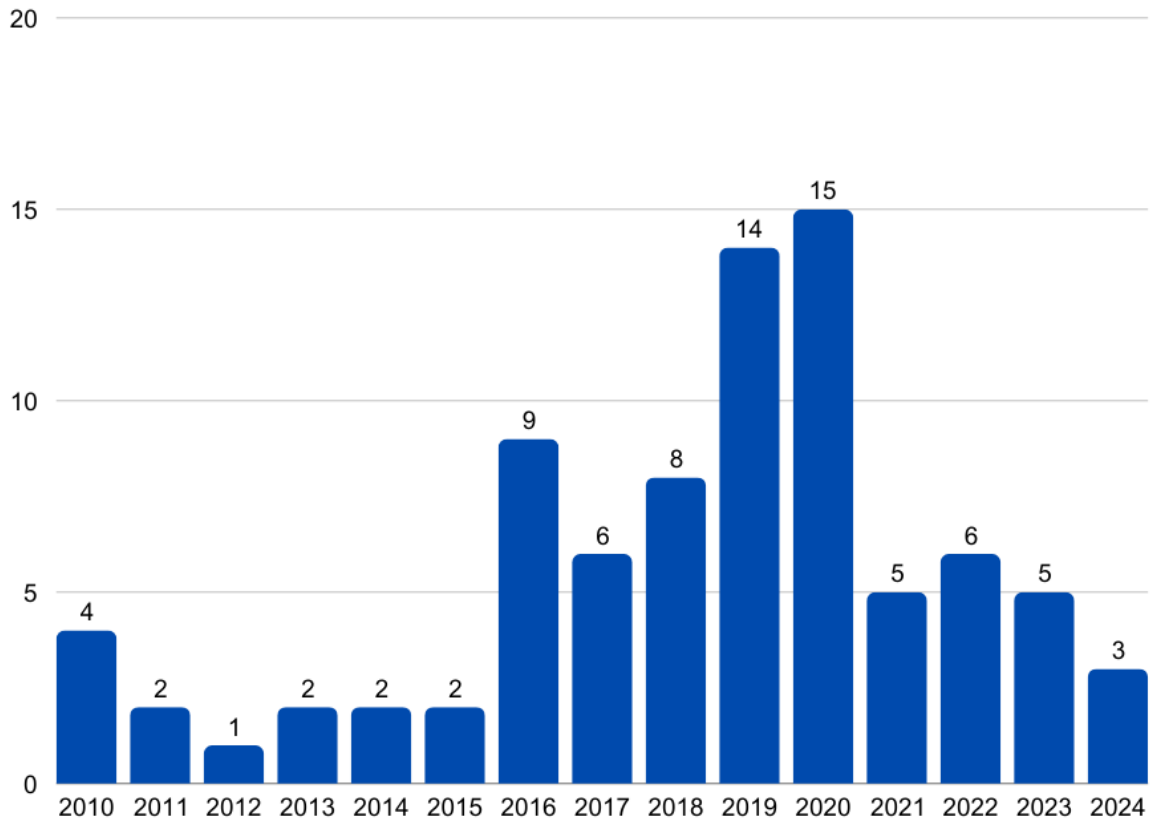
Fluxograma 1 –
Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses.



Fonte: autores.

Os estudos incluídos nesta revisão concentram-se entre os anos de 2010 e 2024, sendo 34 (40,47%) publicados nos últimos cinco anos, conforme ilustrado no gráfico 1.

Gráfico 1 –
Distribuição de estudos elegíveis por ano.



Fonte: autores.

Sugere-se que o pico de publicações nos anos de 2016 a 2020 seja reflexo das diretrizes do Plano Nacional de Educação 2014-2024, fortalecimento das exigências de avaliação e o incentivo ao planejamento estratégico nas Ifes.

Grande parte dos estudos analisados (65%) apresentaram consenso sobre o papel central do Sinaes nas práticas de planejamento das Ifes, sendo reconhecido por sua estrutura abrangente, incluindo as avaliações internas e externas, e atuando como um importante instrumento para o planejamento e desenvolvimento institucional³⁻⁵⁷.

Entretanto, alguns autores levantaram preocupações de que o sistema de avaliação das Ifes tem sido utilizado, em grande parte, para cumprir exigências regulatórias e melhorar o posicionamento das instituições em rankings, o que acaba limitando suas funções formativas e emancipatórias.

Nesse curso, dentre os estudos selecionados, 32 defenderam expressamente a avaliação formativa como uma ferramenta essencial para a aprendizagem e o desenvolvimento institucional^{3-5,7-17,21-25,29,30,32-34,38,39,41,43,52,54-56} enquanto 57 concluíram que

o Sinaes atende predominantemente às demandas regulatórias de modo que as instituições acabam concentrando seus esforços no cumprimento desses critérios, muitas vezes em detrimento de uma melhoria educacional mais abrangente^{3-25,27-30,32-39,42-49,51-64}.

Cunha (2010)¹⁴, por exemplo, sinalizou a importância de uma avaliação formativa que promovesse a aprendizagem e o desenvolvimento institucional e que fortalecesse o diálogo acadêmico, apontando para a necessidade de estruturas de gestão inovadoras, especialmente diante das novas demandas atribuídas aos coordenadores de cursos.

Nesse mesmo sentido, o trabalho de Fernandes (2017)¹¹, realizado em duas instituições de ensino superior situadas no norte do Paraná, convergiu com a ideia de que a pressão exercida pelo Sinaes sobre as IES em busca de melhoria da qualidade educacional conduziria as instituições a adotarem mecanismos de controle e competitividade que muitas vezes se distanciariam das preocupações pedagógicas e do aprimoramento do processo educativo.

Mais recentemente, Cavalcanti e Guerra (2024)²⁶ reiteraram essa perspectiva de que, em muitas Ifes, o Sinaes ainda é percebido predominantemente como um mecanismo regulatório, em vez de uma ferramenta de gestão proativa. As autoras também ressaltaram que esse enfoque limita a participação da comunidade acadêmica no processo avaliativo, comprometendo a criação de uma cultura de melhoria contínua e dificultando avanços nas práticas de gestão e ensino.

Nesse contexto, 96% das pesquisas selecionadas compreenderam a necessidade da articulação entre avaliação e planejamento estratégico como um elemento fundamental para o funcionamento eficiente das instituições de ensino superior, permitindo uma abordagem sistêmica que alinhe os processos institucionais às metas estratégicas e à missão educacional, fornecendo subsídios para a tomada de decisões, fortalecendo a transparência e a responsabilidade na gestão institucional^{3-58,60,61,63-85}.

Nesta revisão de escopo, identificou-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional é o documento no qual a maioria das Ifes formalizam o seu planejamento estratégico, incorporando o projeto pedagógico institucional^{3,4,7-9,13,14,17,19,21,22,24-31,33-36,39,40,42-51,55-58,60,61,63,65-71,74,76,77,79-82}.

Dentre as metodologias de apoio à elaboração e implementação do planejamento estratégico das Ifes no Brasil, os estudos indicaram que ferramentas como o BSC, ForPDI, Análise Swot, ciclo PDCA, Planejamento Estratégico Situacional, Análise de Cenários, Business Model Canvas, Análise Pestel, 5W2H e sistemas de gerenciamento de projeto, são amplamente utilizados no desenvolvimento e monitoramento dos PDIs, em alinhamento com as diretrizes do SINAES^{3-9,11,14-20,22-26,30-40,42-53,55-58,60-64,66-69,71-82,86}.

O propósito da utilização dessas ferramentas reside em se estruturar uma metodologia que viabilize o alinhamento das ações planejadas do nível estratégico ao operacional, por meio da elaboração de mapas conceituais, da identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e do estabelecimento de objetivos e metas de desempenho que impulsionem o desenvolvimento das Ifes. Entretanto, Cavalcanti e Guerra (2022)⁵⁷ e Monticelli

et al (2021)⁷⁹ destacam a importância da vinculação dos resultados da avaliação ao planejamento institucional para a construção de estratégias mais acertadas e condizentes com as reais necessidades dos cursos.

Visando a suprir essa necessidade, Cavalcanti e Guerra (2022)⁵⁷ elaborou uma importante ferramenta caracterizada por uso da Análise Swot, elaborada a partir do PDI e dos relatórios das avaliações *in loco* dos cursos de graduação, complementada com um Ciclo PDCA para apoiar a gestão educacional no sentido de melhorar as notas dos indicadores do Instrumento de Avaliação de Curso de Graduação de 2017 do Sinaes.

Nesse sentido, conclui-se que o uso adequado das ferramentas assim como a articulação entre avaliação e planejamento exercem um papel central no direcionamento das atividades das unidades acadêmicas que buscam alinhar as práticas pedagógicas, os currículos e os projetos pedagógicos de curso com os objetivos institucionais e as demandas da sociedade.

Embora reconhecido como um processo fundamental para a gestão e o desenvolvimento institucional, os estudos analisados indicaram barreiras significativas que comprometem o planejamento estratégico nas Ifes, conforme ilustrado no gráfico 2.

Gráfico 2 –

Levantamento dos principais desafios ao planejamento nas Ifes.



Fonte: autores.

A ausência de uma cultura institucional voltada para o planejamento e avaliação foi destacada como um dos obstáculos mais críticos, sendo mencionada por 96% das fontes, as quais ressaltaram que essa carência limita a capacidade das IFES de adotar práticas

sistemáticas de autoavaliação e dificulta a adaptação a novas demandas, promovendo um ambiente reativo e que muitas vezes leva a uma desconexão entre as intenções estabelecidas e a prática operacional^{3-18,20-34,36-76,78-86}.

A ausência de indicadores assertivos também foi amplamente reconhecida, também com 96% das análises sublinhando sua relevância. Segundo os autores, a ausência de métricas claras e mensuráveis dificulta o alinhamento dos objetivos estratégicos com ações práticas, comprometendo a tomada de decisões fundamentadas e a alocação eficiente de recursos^{3-69,71-75,77-84,86}.

Em contrapartida, 83% dos documentos analisados destacaram a falta de participação da comunidade acadêmica como um obstáculo substancial^{3-39,41-44,46-53,55,56,58-64,66,68,70,71,73-75,78,80,82-84}. Os autores indicaram que o desinteresse e o receio de repercussões dificultam a colaboração e a inclusão de perspectivas diversas, enfraquecendo a legitimidade e a eficácia das estratégias institucionais.

A literatura evidencia que o desinteresse da comunidade acadêmica pelo planejamento estratégico nas Ifes é frequentemente associado à percepção de que esse processo não gera impactos práticos. Os estudos indicam que a crença de que o planejamento é um exercício teórico, descolado da implementação real, resulta em descredibilidade, especialmente quando os esforços não levam a mudanças tangíveis nas práticas institucionais. Além disso, a falta de estratégias claras de comunicação sobre os benefícios e resultados do planejamento contribui para essa desconexão, gerando uma cultura de descrença na eficácia dos PDI^{3-10,12-15,17,21-25,27,28,31,33,34,36-40,42,44-52,54-56,58-62,64,68-70,72,76,79,83,84}.

Entretanto a falta de espaços para o diálogo, de acordo com 83% dos estudos, limita a gestão democrática no planejamento das Ifes e torna desigual a representação entre diferentes segmentos da comunidade universitária, como professores, funcionários administrativos e estudantes, comprometendo os princípios de transparência e inclusão que são essenciais para uma governança eficaz em instituições educacionais^{4,5,7-17,19-22,24-36,39,40,42-53,55-65,68-74,77,78,80-85}.

Outra barreira identificada foi a falta de clareza sobre a utilização dos dados avaliativos no planejamento (80%). Os estudos ressaltam que, frequentemente, os documentos de planejamento não especificam de que forma os resultados das avaliações devem orientar ações e estratégias futuras, o que dificulta o alinhamento entre avaliação e planejamento institucional^{3-17,19,20,22-34,36-45,47-50,52-56,58,59,61,63-68,71,74,75,78,79,81-84}.

O estudo de Bruschi e Casartelli (2017)³, especificamente, destacou que o *gap* de articulação entre avaliação e planejamento é muitas vezes atribuído à falta de interlocução efetiva entre a área que gerencia as avaliações internas e a assessoria de planejamento, à extensão dos relatórios de avaliação e à ausência de sistemas informatizados que otimizem os dados coletados em informações relevantes para a tomada de decisão.

Esses autores também apontaram grande dificuldade no acompanhamento e monitoramento dos planos, exigindo esforço dos gestores na aplicação da metodologia PDCA. Adicionalmente, relataram que o controle na execução das ações também é afetado pela resistência das pessoas a cobranças.

Por outro lado, a governança colegiada, representada por comitês, núcleos docentes estruturantes e subcomissões de avaliação, foram indicados como imprescindíveis no processo de planejamento das unidades acadêmicas na medida em que fomentam a participação de diversas partes interessadas, como docentes, discentes e gestores administrativos, o que contribui para uma tomada de decisão mais colaborativa e informada^{5,7-11,13,14,19-22,24,26,28,30,31,33,34,36,39,42,43,46,48,50,51,54,56-58,60,61,64-69,71-73,79,81-83}.

Em contrapartida, Silva (2015)⁵ destaca que a tomada de decisão colegiada configura as universidades como sistemas políticos, marcados por negociações, pressões múltiplas e conflitos, o que dificulta a definição de autoridade e a atuação gerencial. Dessa forma, a dispersão de poder, conflitos de interesses e ambiguidade de objetivos, dificultam a implementação de ações integradas.

Nesse contexto, os estudos indicaram que os coordenadores de cursos são agentes centrais no planejamento e execução das ações acadêmicas e administrativas. Esses profissionais têm a responsabilidade de assegurar que as atividades desenvolvidas estejam alinhadas com os objetivos estabelecidos pelo PDI e outros documentos institucionais, como o projeto pedagógico institucional e os projetos pedagógicos de curso^{5,7,10,11,14,17,22,23,30,33,34,36,43,51,53,55,59,68,79,82,83}.

Nessa perspectiva, o Sinaes demandou um novo perfil para o professor-gestor nas Ifes brasileiras, com capacidade para extrair informações relevantes das avaliações que possam orientar decisões estratégicas e operacionais, atuando como gestor acadêmico e facilitador na integração entre a equipe docente e discente e um articulador entre as políticas institucionais e as necessidades do curso.

Essa tendência foi defendida por 83% dos estudos analisados, os quais sinalizaram que a análise e aplicação eficazes dos dados gerados pelo Sinaes requerem um conhecimento técnico aprofundado por parte dos gestores das Ifes, abrangendo a compreensão das metodologias e indicadores utilizados nas avaliações, bem como a habilidade para interpretar dados qualitativos e quantitativos^{3-25,27-37,39,40,43-58,60,61,64-71,73,74,79-84}.

Nesse sentido, o desenvolvimento do perfil de liderança nos gestores das Ifes também foi sinalizado como um fator crucial para se romper com as estruturas hierárquicas tradicionais, promovendo um ambiente mais colaborativo e participativo. De acordo com a literatura atinente, uma liderança eficaz permite o envolvimento diversas partes interessadas, assegurando que as estratégias institucionais sejam construídas de forma coletiva e que possam responder, de maneira mais eficiente, às complexidades e desafios contemporâneos da educação superior^{28,34,51,59,70,72}.

Os sistemas de informações gerenciais foram igualmente apontados como fundamentais na implementação do PDI das Ifes no Brasil, permitindo o monitoramento estruturado das ações, fornecendo ferramentas de planejamento estratégico que facilitam a coleta, análise e disseminação de informações essenciais para a tomada de decisões e contribuindo para o alinhamento das metas institucionais e o alcance dos objetivos estratégicos^{21,22,34,36,45,50,58,61,63,66-68,83,84}.

As limitações de recursos financeiros e humanos também foi citada como um entrave que compromete a execução das ações planejadas (77%)^{3,4,7-15,17,19-22,24,25,27,28,30,31,33,34,36,37,40-42,44-51,53-60,62-66,68,70-77,79,80,82-84,86}. Por outro lado, a falta de integração eficaz entre gestão e avaliação (76%) foi amplamente abordada, com autores sinalizando que essa desconexão impede o uso sistemático dos dados para informar o planejamento, resultando em uma gestão fragmentada. Os estudos indicam que a ausência de uma estrutura coesa entre os setores administrativo e acadêmico impede uma visão holística do desempenho institucional, reduzindo a capacidade de monitorar, adaptar e implementar mudanças necessárias para o avanço educacional e a eficiência operacional^{3-17,19-30,33,34,36-45,47-53,55,56,58,60,61,63-65,68,69,71,75,79-84}.

A falta de transparência na gestão de recursos e resultados, assim como a falta de incentivos à participação, foi identificada como uma barreira em 62% das análises, impulsionando a falta de engajamento entre a comunidade acadêmica, reduzindo o compromisso com a execução de planos estratégicos^{4,7-17,20,21,24-34,36-38,40-42,44,46,48-50,52,56,58-60,62-65,68-71,82-84}.

Ademais, a carência de regulamentações claras, mencionada em 55% dos trabalhos, é vista como um fator que gera práticas inconsistentes no uso dos resultados da avaliação, gerando interpretações variáveis e abordagens desarticuladas em sua aplicação^{3-6,8-17,19-22,24-27,29-34,38,41,44,48,51-53,55,56,58,59,61,64,68,69,71,79,83}.

Problemas de comunicação ineficiente, destacados por 44% das fontes, foram descritos como responsáveis pela falha na disseminação do planejamento estratégico, pela falta de sistemas eficazes de coleta de dados, falta de alinhamento entre setores, e por atrasos na execução das ações planejadas^{3,4,8,10,12-14,21,22,24,27,28,31,33,34,36-40,42,44,47,49,50,52,58,59,61,62,64,68,70,72,82,84,86}.

Por fim, os registros mencionaram que a alta rotatividade de pessoal (20%)^{4,9,12,13,22,30,36,44,46,49,50,56,58,65,72,82,83} e a sobrecarga de trabalho (15%)^{4,12,14,39,50-52,58,59,62,68,70,84} também afetam o processo de planejamento estratégico nas Ifes. Essas questões levam a uma descontinuidade do conhecimento institucional e aumentam o desgaste emocional dos colaboradores, reforçando a necessidade de práticas de gestão que promovam estabilidade, transparência e colaboração efetiva.

Superar as barreiras ao planejamento, portanto, requer a adoção de práticas inovadoras, que combinem ferramentas modernas de gestão, metodologias participativas e ações integradoras. Nesse sentido, os estudos destacam que um dos pilares para a integração efetiva entre gestão, avaliação e planejamento é a construção de uma cultura organizacional baseada na governança democrática a partir da participação ativa de professores, estudantes, funcionários administrativos e demais partes interessadas. Dessa forma, os processos avaliativos e de planejamento podem refletir de fato as demandas institucionais, assim como aumentar a legitimidade das ações planejadas e implementadas^{4-16,18,20-22,24-26,28,29,31-36,42,45-49,51-53,55,56,59,61-64,68,69,71,73,77,80-83,85}.

Discussão

Os resultados desse estudo de revisão sinalizaram a importância do Sinaes como a força motriz que impulsiona as práticas de planejamento nas Ifes a partir de seus instrumentos de avaliação. Em contrapartida, apontaram para a necessidade de se constituir uma cultura que possa subsidiar o desenvolvimento do caráter formativo e emancipatório desse processo, promovendo o engajamento efetivo da comunidade acadêmica.

Ao mesmo tempo foram elencadas as principais metodologias utilizadas pelas Ifes brasileiras na elaboração e desdobramento do PDI dos níveis estratégicos ao operacionais. O uso de ferramentas e práticas estratégicas, como o BSC, PES, ForPDI, análise Swot e o ciclo PDCA como apoio à construção do planejamento estratégico institucional têm possibilitado às Ifes estabelecer rotas mais eficazes para alcançar seus objetivos.

A análise dos estudos selecionados também evidenciou que instituições que integram o planejamento estratégico ao cotidiano de maneira colaborativa tendem a apresentar melhores resultados. A incorporação de feedbacks da comunidade acadêmica, combinada com o monitoramento contínuo de indicadores, fortalece a capacidade das Ifes de responder de forma eficaz às demandas educacionais e sociais. Em contraste, instituições que tratam o PDI como um mero requisito formal enfrentam dificuldades como desalinhamento estratégico e impactos limitados.

Outrossim, concluiu-se que as diferentes metodologias na implementação do PDI entre universidades influenciam significativamente as práticas de gestão educacional. Cada instituição adapta o PDI conforme suas particularidades contextuais, envolvendo objetivos estratégicos, estrutura organizacional e necessidades locais. Contudo, a ausência de uma metodologia padronizada para integrar planejamento e autoavaliação por vezes gera inconsistências e enfrenta desafios que limitam o engajamento das partes interessadas^{29,48,57,74}.

Ademais foi sinalizada no estudo de revisão de literatura realizado por Cavalcanti e Guerra (2024)²⁶ a escassez de produção acadêmica e científica sobre o PDI no contexto das Ifes, abrangendo o período de 2012 a 2021, enfatizando sua relevância na avaliação institucional. As autoras mapearam publicações que propõem modelos ou metodologias para a elaboração do PDI.

Entre as contribuições analisadas, encontram-se as propostas de Sant'Ana *et al.* (2017)⁸⁷, que sugeriram um guia de conhecimentos para as IES integrando o BSC, o Planejamento Estratégico Situacional, o Mapeamento da Cadeia de Valor, o PMBOK e a plataforma ForPDI, concebida para apoiar universidades federais e outras instituições públicas na gestão e monitoramento do PDI; do Ministério da Economia (2020)⁸⁸, que apresentou um guia técnico com etapas detalhadas para o planejamento estratégico, incluindo a construção da cadeia de valor, a análise do ambiente institucional, a definição de missão, visão e valores, a elaboração do mapa estratégico, do painel de indicadores e do

portfólio de projetos e entregas, além do monitoramento e revisão contínuos da estratégia; e, por fim, da Escola Nacional de Administração Pública, que publicou o *Guia referencial para a construção e análise de indicadores* (Enap, 2021)⁸⁹, oferecendo orientações para o desenvolvimento de instrumentos de monitoramento estratégico.

O estudo de Cavalcanti e Guerra (2024)²⁶ despertou o questionamento do porquê a temática do PDI é pouco explorada e ressaltou a necessidade de se evoluir com o tema para a compreensão de que o PDI integra o cotidiano da vida institucional, acadêmica e administrativa das IES e que demanda análise acerca das possíveis causas: falta de motivação, resistência a cobranças por resultados, ausência de cultura de planejamento e demais motivos envolvidos.

Dessa forma, a partir da presente revisão de escopo, foi possível identificar as principais barreiras enfrentadas pelas Ifes no processo de planejamento estratégico, bem como as melhores práticas adotadas para mitigá-las.

Tem-se investido em programas regulares de capacitação, incluindo treinamentos e workshops focados no uso de ferramentas de planejamento estratégico na intenção de fortalecer as competências técnicas das equipes envolvidas, o aprendizado organizacional e a disseminação de boas práticas entre diferentes unidades.

A capacitação contínua também foi amplamente reconhecida como essencial para aprimorar as competências técnicas e gerenciais dos gestores públicos nas Ifes, permitindo uma adaptação efetiva às demandas educacionais e regulatórias em constante evolução. Os estudos apontaram que o desenvolvimento profissional contínuo não apenas fortalece a capacidade dos gestores de implementar práticas de governança eficazes, mas também promove uma cultura de inovação, aprendizado e eficiência organizacional^{4,5,7-9,11-14,16,17,20-25,27,28,30-34,36,39-41,46,48-50,53,55,56,58-61,64-66,68,69,71,73-75,79-81,83,84,86}.

Em contrapartida, na intenção de incentivar o engajamento da comunidade acadêmica no processo de planejamento estratégico, a governança participativa tem se mostrado uma solução eficaz a partir da realização de consultas públicas e criação de comissões temáticas para incluir professores, técnicos administrativos e estudantes nas decisões institucionais.

A criação de espaços de diálogo entre os diferentes setores tem sido incentivada em algumas Ifes por meio de fóruns, seminários e de realização de reuniões regulares que permitem ajustes e asseguram a integração dos resultados das avaliações às ações estratégicas. Essa integração se apresenta como fundamental para resolver a falta de clareza no uso dos dados avaliativos no planejamento^{3,6,28,29,37,39,58,62,68,71}.

A adoção de grupos de trabalho intersetoriais e de metodologias estruturadas, como o Planejamento Estratégico Situacional, tem contribuído para superar a falta de integração entre gestão e avaliação^{20,42,44,80}. Além disso, a promoção de transparência no planejamento estratégico, por meio da divulgação de relatórios periódicos e de prestações de contas públicas, fortalece a confiança entre as partes interessadas e incentiva o engajamento da comunidade acadêmica^{3,4,8,9,58,69,78}.

Paralelamente, a melhoria da eficácia da comunicação institucional pode ser superada com a criação de canais claros e acessíveis, como plataformas digitais, dashboards interativos, workshops e seminários para discussão das metas estratégicas e acompanhamento da implementação das ações^{5,8,37,69,79}.

Por outro lado, para lidar com a falta de indicadores assertivos, tem-se implementado ferramentas de planejamento estratégico, como o BSC, a análise Swot e o Planejamento Estratégico Situacional, que estruturam ações e estabelecem indicadores claros e mensuráveis. Complementarmente, o uso de plataformas tecnológicas tem facilitado o acompanhamento contínuo e a avaliação de metas, promovendo maior eficiência na gestão.

Sistemas como o Geplanes, Planede, a Plataforma ForPDI e sistemas integrados de gestão têm sido utilizados para aprimorar a governança, reduzir burocracias e promover uma maior eficiência na gestão institucional. Essas iniciativas refletem esforços de modernização, com foco na integração de informações e na participação de diferentes partes interessadas, promovendo a transparência, a responsabilidade e a melhoria contínua. Contudo, desafios como limitações técnicas e baixa aderência aos sistemas por parte das lideranças podem comprometer a eficácia desses processos^{11,18,21-23,34,36,38,45,50,58,59,61,63,66-68,83,84}.

Quanto às limitações financeiras enfrentadas pelas IFES, a vinculação do orçamento ao planejamento estratégico tem se mostrado uma prática essencial para assegurar maior coerência na execução de metas e na alocação dos recursos disponíveis. Essa abordagem permite uma gestão financeira mais eficiente e alinhada aos objetivos institucionais, possibilitando ajustes estratégicos fundamentados em indicadores de sustentabilidade financeira e na priorização de ações com base na viabilidade econômica^{22,40,66,71,84}.

Já a carência de regulamentação clara tem sido superada, em parte, pela publicação de Instruções Normativas que padronizam a elaboração e a execução do Plano de Desenvolvimento Institucional. Esse processo contribui para fortalecer o vínculo entre as ações planejadas e o orçamento institucional, promovendo maior eficiência administrativa e garantindo um alinhamento mais consistente entre planejamento e execução^{3-6,8-17,19-22,24-27,29-34,38,41,44,48,51-53,55,56,58,59,61,64,68,69,71,79,83}.

Por outro lado, questões estruturais, como a alta rotatividade de pessoal e a sobrecarga de trabalho, demandam soluções mais abrangentes e sustentáveis. A implementação de programas regulares de capacitação e a adequada gestão da informação e do conhecimento tem sido uma das estratégias para buscar preservar a continuidade das ações, mesmo em contextos de mudanças frequentes no quadro de servidores. Adicionalmente, a redistribuição de responsabilidades e o uso de tecnologias de gestão, como a plataforma ForPDI, têm contribuído para reduzir a carga de trabalho e aprimorar a eficiência operacional^{47,59,77}.

Essas iniciativas evidenciam os esforços das Ifes para superar barreiras históricas, adotando práticas integradas, participativas e orientadas pela inovação. Apesar desses avanços, Silva (2015)⁵ destacou como lacuna a ausência de um modelo de gestão educacional brasileiro que forneça uma base sólida para a gestão institucional, promovendo uma visão sistêmica e de melhoria contínua. Em sua análise, o autor investigou a aplicabilidade da adaptação de sistemas de gestão da qualidade baseados no Modelo de

Excelência em Gestão® (MEG), bem como nas normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, no âmbito educacional. Concluiu que esses modelos, quando associados ao instrumento de avaliação do Sinaes, podem formar um sistema eficiente para a gestão de cursos.

Considerações finais

Por meio dessa revisão de escopo foi possível elencar as principais metodologias de planejamento estratégico utilizadas pelas Ifes no Brasil assim como os diversos desafios culturais, políticos, administrativos e financeiros que, por vezes, produzem hiatos entre os níveis estratégicos e operacionais.

No entanto, é importante reconhecer as limitações e fortalezas deste estudo. Entre as limitações, destaca-se que não foi possível compreender em profundidade como o viés político impacta o direcionamento estratégico das Ifes uma vez que estas instituições são permeadas por estruturas de poder compostas por diversos atores com interesses difusos.

Por outro lado, a adoção da ferramenta Press como parte do processo de revisão e validação das estratégias de busca caracterizou-se como uma fortaleza significativa deste estudo, pois garantiu rigor metodológico, transparência e reprodutibilidade. Essa abordagem permitiu identificar potenciais falhas ou lacunas na estratégia de busca, assegurando que os termos, filtros e bases de dados utilizados fossem abrangentes e relevantes ao tema investigado. Ademais, foram adotadas sete bases de dados para ampliar a busca de evidências científicas sobre o tema abordado. O rigor metodológico preconizado no instrumento Prisma para revisões de escopo foi aplicado para elevar a qualidade deste estudo.

Em vista disso, a pesquisa demonstra importante aplicabilidade no contexto das Ifes no Brasil, proporcionando subsídios teóricos e práticos para a formulação de um plano de ação voltado à ampliação da efetividade do planejamento estratégico no âmbito da avaliação institucional. Os achados do estudo constituem uma base de referência para a implementação de modelos de gestão mais integrados, participativos e orientados pelas melhores práticas identificadas nas Ifes.

Esse cenário evidencia que o planejamento estratégico não é apenas uma formalidade administrativa, mas uma oportunidade de repensar e reestruturar a missão educacional das instituições de ensino superior. Por meio de práticas inovadoras, transparência e engajamento de toda a comunidade acadêmica, o planejamento pode se tornar mais do que um instrumento de gestão configurando-se como uma estrutura sólida para a consolidação de uma educação superior pública de qualidade e comprometida com as demandas sociais.

Referências

1. BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2015.
2. MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G.; THE PRISMA GROUP. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Medicine*, v. 6, n. 7, e1000097, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>. Acesso em: 27 set. 2024.

Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.	Santa Maria	v. 14	n. 23	e90510	2025
-------------------------------	-------------	-------	-------	--------	------

3. BRUSCHI, G. F. J.; CASARTELLI, A. de O. A articulação entre a autoavaliação e os processos de planejamento em instituições de educação superior no estado do Rio Grande do Sul. *Educação por Escrito*, v. 8, n. 2, p. 171–188, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2017.2.28002>. Acesso em: 27 set. 2024.
4. GONÇALVES FILHO, F. *A avaliação institucional na Universidade Federal do Tocantins (2004 - 2010)*. Belém, 2016. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Pará. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11612/506>. Acesso em: 27 set. 2024.
5. SILVA, R. P. da. *A contribuição dos critérios de excelência na gestão de cursos de graduação: um estudo de caso*. Santa Maria, 2015. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/21742>. Acesso em: 27 set. 2024.
6. CASTELLANELLI, L. M. C. *A interação entre avaliação interna e planejamento estratégico na Universidade Federal de Santa Maria*. Santa Maria, 2018. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/16335>. Acesso em: 27 set. 2024.
7. PEREIRA, R. dos S. *A que serve o Sinaes? Uma avaliação da política nacional de avaliação da educação superior*. Curitiba, 2020. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/69147>. Acesso em: 27 set. 2024.
8. VIEIRA, Cândida Frasnão. *Alinhamento entre Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Institucional no âmbito do Instituto Federal de Brasília*. Brasília, 2019. Dissertação (Mestrado em Educação). Instituto Federal de Brasília. Disponível em: http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/37388/1/2019_Cec%C3%ADliaC%C3%A2ndidaFrasn%C3%A3oVieira.pdf. Acesso em: 27 set. 2024.
9. SOUZA, S. R. A. de. *Análise do papel da autoavaliação institucional no processo de melhoria da qualidade na Universidade Federal da Paraíba*. João Pessoa, 2019. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/19593>. Acesso em: 27 set. 2024.
10. FONTES FILHO, J. de A. *Análise SWOT dos relatórios de avaliação interna: um diagnóstico institucional do IFPB*. João Pessoa, 2023. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/30054>. Acesso em: 27 set. 2024.
11. FERNANDES, C. *As influências do Sinaes na gestão de duas instituições de ensino superior e seu desempenho no ENADE*. Presidente Prudente, 2017. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Oeste Paulista. Disponível em: <http://bdtd.unoeste.br:8080/jspui/handle/jspui/1067>. Acesso em: 27 set. 2024.
12. MENEZES, Â. M. de. *Autoavaliação como instrumento de gestão na educação superior: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – IFG*. Brasília, 2012. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/jspui/handle/10482/12342>. Acesso em: 27 set. 2024.
13. SOUZA, R. C. de. *Autoavaliação institucional na dimensão do Sinaes Comunicação com a sociedade: estudo de múltiplos casos em instituições de ensino superior do Rio Grande do*

Norte. Natal: UFRN, 2013. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

14. CUNHA, D. A. da. *Avaliação da educação superior: condições, processos e efeitos da autoavaliação nos cursos de graduação da UFPA*. Brasília: UNB, 2010. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília.

15. TEIXEIRA, L. *Avaliação das instituições federais de ensino superior no Brasil: uma análise teórica e empírica*. Viçosa, 2013. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Viçosa. Disponível em: <http://locus.ufv.br/handle/123456789/2006>. Acesso em: 27 set. 2024.

16. TEIXEIRA, A. C. *Avaliação de cursos de graduação com base no Sinaes: um estudo das dissertações e teses*. 2022. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/26811>. Acesso em: 27 set. 2024.

17. WILLAT, M. A. *Avaliação de cursos de graduação na Universidade Federal da Paraíba como instrumento para melhoria do ensino*. João Pessoa, 2018. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12970>. Acesso em: 27 set. 2024.

18. CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. D. G. G. V.; GOMES, C. S. F. Avaliação de cursos do ensino superior no Brasil: o SINAES na sua relação com a qualidade. *EccoS – Revista Científica*, v. 56, n. 56, p. 1–10, mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/eccos.n56.13437>. Acesso em: 27 set. 2024.

19. ASATO, A. O. A.; SANTOS, L. M. R. dos; SANTOS, E. A. dos; ZANDAVALLI, C. B. Avaliação institucional de uma universidade federal: proposta de um modelo multicritério construtivista de apoio à gestão. *Revista Meta: Avaliação*, v. 12, n. 36, p. 719–745, 26 maio 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v12i36.2591>. Acesso em: 27 set. 2024.

20. NASCIMENTO, D. G. E. G. *Avaliação institucional do Instituto Federal da Paraíba: um diagnóstico a partir das avaliações externas*. João Pessoa, 2020. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20859>. Acesso em: 27 set. 2024.

21. PAIVA, L. D. C. P. *Avaliação institucional e os desafios da avaliação formativa no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia*. Seropédica, 2018. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://tede.ufrjr.br/jspui/handle/jspui/4860>. Acesso em: 27 set. 2024.

22. SAIS, R. M. *Avaliação institucional numa universidade multicampi: diálogos, tensões e interfaces com o planejamento*. São Leopoldo, 2017. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6238>. Acesso em: 30 set. 2024.

23. HAAS, C. M.; APARÍCIO, A. S. M. Avaliação, regulação e qualidade na educação superior: os desafios da gestão acadêmica. *EccoS – Revista Científica*, v. 51, n. 51, 27 dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/15825>. Acesso em: 30 set. 2024.

24. RIBEIRO, W. L. *Desvelando a autoavaliação institucional da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) a partir da visão dos gestores*. João Pessoa, 2023. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/26868>. Acesso em: 30 set. 2024.
25. BAGATELLI, E. *Educação superior e autoavaliação: espaços contraditórios e transformadores em cursos de graduação da Universidade Federal de Mato Grosso*. Cuiabá, 2020. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Mato Grosso. Disponível em: <http://ri.ufmt.br/handle/1/3973>. Acesso em: 30 set. 2024.
26. CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. das G. G. Estado da arte do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): levantamento da produção acadêmica e científica no Brasil. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 32, n. 122, p. 1–23, 2024.
27. SANTANA, S.; MOREIRA, C.; ROBERTO, T.; AZAMBUJA, F. Fighting for excellence: the case of the Federal University of Pelotas. *Higher Education*, v. 60, n. 3, p. 321–341, 3 jan. 2010.
28. NOGUEIRA, C. L. *Gestão democrática e participativa: um estudo do Instituto Federal da Paraíba/Campus João Pessoa, a partir do período de redemocratização do Estado brasileiro*. João Pessoa, 2020. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18234>. Acesso em: 30 set. 2024.
29. GAMA, M. E. R.; SANTOS, J. T. de los. Gestão na educação superior e as avaliações de suas práticas. *Revista Avaliação*, v. 25, p. 458–476, jul. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/4029>. Acesso em: 30 set. 2024.
30. CAVALCANTI, L. M. R. *Guia prático de procedimentos técnicos para avaliação de cursos de graduação no Centro de Informática da UFPB, a partir do SINAES*. João Pessoa, 2019. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18964>. Acesso em: 30 set. 2024.
31. ALMEIDA, A. N. de; GALVÃO, A. A. A. Limitations of the institutional development plan of the Higher Education Federal Institutes in Brazil. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 29, n. 113, p. 953–974, 3 mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002902294>. Acesso em: 30 set. 2024.
32. PINTO, R. S.; MELLO, S. P. T. de; MELO, P. A. Meta-avaliação: uma década do Processo de Avaliação Institucional do SINAES. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, v. 21, n. 1, p. 89–108, mar. 2016. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/2509>. Acesso em: 30 set. 2024.
33. SANSEVERINO, A. M. *Metodologia para delineamento de estratégias e tomada de decisão para atuação no cargo técnico em assuntos educacionais*. Niterói, 2020. Dissertação (Tese em Educação). Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/33011>. Acesso em: 30 set. 2024.
34. PRADES FILHO, M.B. *O novo perfil do profissional gestor de instituição federal de ensino superior, considerando o impacto das políticas governamentais*. Seropédica, 2010. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/jspui/handle/jspui/3998>. Acesso em: 30 set. 2024.

35. SILVA, C. N. N. da; CASTILHO, M. L. O planejamento dos Institutos Federais (IF): valores institucionais e documentos norteadores. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, v. 1, n. 20, e10002, 19 abr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.15628/rbept.2021.10002>. Acesso em: 30 set. 2024.
36. LUZ, T. M. K. da. *O plano de desenvolvimento institucional (PDI) como instrumento de gestão e aplicação de políticas públicas: um estudo em instituições públicas de ensino superior do estado do Paraná*. Curitiba, 2014. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/790>. Acesso em: 30 set. 2024.
37. VENTURA, E. *O processo de comunicação organizacional e a avaliação institucional na Universidade Federal da Paraíba*. João Pessoa, 2021. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20683>. Acesso em: 30 set. 2024.
38. FALLEIROS, A. E. de S.; PIMENTA, M. L.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. O significado da autoavaliação institucional na perspectiva de técnicos-administrativos de uma universidade pública. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior* (Campinas), v. 21, n. 2, p. 593–618, 2016.
39. KWECKO, F. R. *Os desafios do diálogo entre autoavaliação institucional e gestão estratégica do IFRS - Campus Rio Grande*. Porto Alegre, 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6460>. Acesso em: 30 set. 2024.
40. FARIA, M. A. de. *Para além do PDI: proposta de execução da estratégia em uma instituição de ensino superior*. Volta Redonda, 2020. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/15817>. Acesso em: 30 set. 2024.
41. VENTURINI J. C.; PEREIRA B. A. D.; MORALES, R.; FLECK, C. F.; BATISTELLA JUNIOR, Z.; NAGEL, M. B. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). *RAP - Revista de Administração Pública*, v. 44, p. 31–53, 2010.
42. SALERNO, S. K.; LEITE, J. C. B. Planejamento de gestão universitária: identidade e regulação. *Revista de Educação*. PUC-Campinas, v. 25, p. 1, 10 jun. 2020.
43. NUNES, E. B. L. de L. P.; DUARTE, M. M. S. L. T.; PEREIRA, I. C. A. Planejamento e avaliação institucional: um indicador do instrumento de avaliação do SINAES. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 2, p. 373–384, 2017.
44. COSTA, L. R. da; COSTA, F. F. M.; ALMEIDA, I. C.; FERREIRA, J. C. de 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*, v. 11, n. 12, e18111234037, 5 set. 2022.
45. MACHADO, M. R.; KALNIN, G.; MORAES, M. C. B. Planejamento estratégico no ensino superior: uma análise do monitoramento estratégico em instituições de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, p. 210–231, 28 out. 2020.

46. OLIVEIRA, C.; VILELA, C.; MARIA, H.; AVES, B. Planejamento institucional da Universidade Federal de Uberlândia e da Universidade da Beira Interior: ferramentas de gestão universitária sob análise. *In: XIX Colóquio Internacional De Gestão Universitária*. Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201743>. Acesso em: 4 de out. 2024.
47. FONSECA, P. G.; SANTOS, A. V.; PINHEIRO, F. A.; RABELO NETO, M. L. S.; RAMOS, Y. R. de J. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Universidades Federais: uma análise entre regiões. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior* (Campinas), v. 28, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772023000100001>. Acesso em: 4 de out. 2024.
48. CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. das G. G. V. Plano de Desenvolvimento Institucional: produção acadêmica e científica no Brasil. *Estudos em Avaliação Educacional*, v. 34, e10184, 2023.
49. GALVÃO, A. A. A. *Plano de desenvolvimento institucional: uma proposta para elaboração e acompanhamento pelos Institutos Federais*. Planaltina, 2016. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/20967>. Acesso em: 4 de out. 2024.
50. DANTAS, A. S. *Proposta de um modelo de medição e avaliação de desempenho como ferramenta de gestão: um estudo de caso num órgão público*. Natal, 2011. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/15008>. Acesso em: 4 de out. 2024.
51. GUERCH, C. A. *Representações sociais de coordenação de curso superior de graduação: construindo identidades na educação profissional*. Santa Maria, 2018. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/14363>. Acesso em: 4 de out. 2024.
52. ROSAS, A. K. R. de A. R. *SINAES e os procedimentos de avaliação: a construção de uma nova cultura na universidade?* João Pessoa, 2014. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/7315>. Acesso em: 4 de out. 2024.
53. PAIVA, M. V. *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): contribuições ao bacharelado em administração pública do Instituto Federal da Paraíba com vistas à melhoria do processo*. João Pessoa, 2020. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20231>. Acesso em: 4 de out. 2024.
54. LIMA, M. A.; SERRA, F. A. R.; SOARES, T. C.; LIMA, C. R. M. Strategy or legitimacy? Analysis of the role of institutional development plans in Brazilian universities. *Brazilian Business Review*, São Paulo, v. 17, n. 1, 2020, p. 66-96.
55. ALBUQUERQUE, R. C. da S. *Um estudo de caso sobre as contribuições da avaliação in loco do SINAES nos cursos superiores de tecnologia do IFPE*. Recife, 2020. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/38715>. Acesso em: 4 de out. 2024.
56. VIVIAN, B. B. *Uma análise dos resultados do plano de desenvolvimento institucional (PDI) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), referente ao período de 2011 a*

2015. Porto Alegre, 2018. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/178555>. Acesso em: 4 de out. 2024.

57. CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. das G. V. Uso de modelo de utilidade para avaliação de cursos de graduação. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas, v. 27, n. 3, 2022, p. 513-530.

58. SOUZA, A. H. de. *A política de governança nas instituições federais de ensino superior: um estudo da percepção dos gestores do IF Sertão Pernambucano*. Salvador, 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/27902>. Acesso em: 4 de out. 2024.

59. VASCONCELLOS, D. C. V. de S. *A prática da gestão do conhecimento pessoal de coordenadores de curso de graduação de uma universidade pública*. Seropédica, 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://rima.ufrjr.br/jspui/handle/20.500.14407/15087>. Acesso em: 4 de out. 2024.

60. CUNHA JÚNIOR, W. G. da C. *Diagnóstico base de um planejamento estratégico eficaz nas instituições públicas de ensino superior*. Formiga-MG, Editora Realconhecer 2022. Disponível em: <https://editora.realconhecer.com.br/2022/07/diagnostico-base-de-um-planejamento.html>. Acesso em: 4 de out. 2024.

61. CÂNDIDO, J. L. *Elementos de integração do planejamento estratégico: um estudo no IFPE, com foco nas ações do campus Afogados da Ingazeira*. Sousa, 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Campina Grande. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/1652>. Acesso em: 4 de out. 2024.

62. TONGO, E. L.; BEHR, R. R. Limites à participação: uma crítica à (des) construção do planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino superior. *Gestão Universitária*, v. 21, 2020, p. 70-86.

63. PATRÍCIO NETO, H. *Planejamento e gestão universitária na UFCG: uma análise crítica do plano de desenvolvimento institucional – 2010 a 2014*. João Pessoa, 2017. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) - Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/9359>. Acesso em: 4 de out. 2024.

64. ROCHA, M. de S. *Proposta de Balanced Scorecard para auxílio ao processo de gestão estratégica da internacionalização do ensino superior: um estudo de caso em universidades públicas*. Ribeirão Preto, 2016. Dissertação (Mestrado em Administração em Organizações) - Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e78993>. Acesso em: 4 de out. 2024.

65. MILHOMEM FILHO, L. *Gestão pública contemporânea: o modelo de gestão da Universidade de Brasília*. Brasília, 2016. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade de Brasília, 2016. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/21280>. Acesso em: 4 de out. 2024.

66. FERREIRA, M. de A. M. *Avaliação da influência das práticas de gestão na performance das universidades federais brasileiras sob o efeito moderado de recursos organizacionais*. Volta Redonda, 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade

Federal Fluminense. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/13834>. Acesso em: 4 de out. 2024.

67. REIS, D. B. dos. *Controle e avaliação do planejamento estratégico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha*. Santa Maria, 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/19675>. Acesso em: 4 de out. 2024.

68. DIAS, P. H. R. de C. *Planejamento estratégico: fatores facilitadores e dificultadores em uma instituição federal de ensino*. Brasília, 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade de Brasília. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/20936>. Acesso em: 4 de out. 2024.

69. LIMA, E. S. *Análise das ações do planejamento estratégico voltadas à melhoria da produtividade no IFAM: um estudo de caso com foco no ciclo PDCA*. Manaus, 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/4855>. Acesso em: 4 de out. 2024.

70. LIMA, S. M. P. de. *Aprendizagem e desenvolvimento de competências do gestor público em uma instituição federal de ensino superior – IFES*. Seropédica, 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://rima.ufrj.br/jspui/handle/20.500.14407/15240>. Acesso em: 4 de out. 2024.

71. BATISTA, E. M. *Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte*. Natal, 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/22297>. Acesso em: 4 de out. 2024.

72. LEITE, R. C. *O dirigente como gestor da estratégia: a prática no setor público frente aos complexos cenários de mudanças*. Seropédica, 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

73. PINTO, J. B.; NOGUEIRA, R. J. da C. C.; SILVA, L. C. de 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 – RARR*, Boa Vista, v. 9, n. 2, 30 set. 2019, p. 219-244.

74. OLIVEIRA, A. C.; PINTO, F. R.; MENDONÇA, C. M. C. de. Alinhamento estratégico de planejamentos institucionais: estudo em uma universidade federal da Amazônia Setentrional. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, São Paulo, v. 19, 28 maio 2020, p. 183-205.

75. SOUZA, R. L. A.; VIEIRA, N. dos S.; COUTINHO DE SOUZA, M.; MENEZES, J. P. C. B. O alinhamento entre as metas do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação e o Plano de Desenvolvimento Institucional do Campus de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora. *B. Téc. Senac*, Rio de Janeiro, v. 49, e23011, 2024.

76. SILVA, E. J. de; GINEZ, A. do P.; BOTELHO, G. A. Plano de Desenvolvimento Institucional: A existência de planejamentos nas universidades públicas federais brasileiras. *COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 19, 2019, Florianópolis-SC.

77. DOTTO, M. R.; VARGAS, S. G. de; SZULZEWSKI, J.; COSTA, T. C. da. Planejamento em Organizações Públicas: O Processo de Planejamento e o PDI de Institutos Federais de Ensino do Rio Grande do Sul. *Revista Práticas em Gestão Pública Universitária*, v. 1, 2022, p. 115-137.
78. SILVA, S. da; RIBEIRO, E. A. W. A gestão democrática no Plano de Desenvolvimento Institucional dos Institutos Federais: uma análise a partir do uso do software IRaMuTeQ. *Texto Livre: Linguagem e Tecnologia*, v. 15, 2022.
79. MONTICELLI, N. A. M.; RODRIGUES, S. D.; SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. Avaliação institucional e gestão estratégica - vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior* (Campinas), v. 26, n. 1, abril 2021, p. 315-342.
80. ZABOTTO, M. A. C.; FILHO, A. G. A. Elaboração e Acompanhamento de Planos Estratégicos em uma universidade pública: uma análise baseada na Estratégia como Prática. *Gestão e Produção*, v. 26, n. 2, 2019.
81. MARQUES, J. F. S.; SANTOS, A. V.; ARAGÃO, J. M. C. Planejamento e sustentabilidade em instituições de ensino superior: um estudo à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável. *Reunir: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, v. 10, n. 1, 2020. Universidade Federal de Campina Grande.
82. OLIVEIRA, E. J. de. *Proposta de um fluxo para elaboração e implementação de planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior*. Cornélio Procópio, 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201945>. Acesso em: 4 de out. 2024.
83. OLIVEIRA, J. S. de. *Planejamento estratégico em uma IFE - estudo do planejamento estratégico decenal do IFPB*. João Pessoa, 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba.
84. FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, É. L. P. de L.; MIRANDA JÚNIOR, N. da S. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior* (Campinas), v. 24, n. 2, out. 2019, p. 357-378.
85. DE OLIVEIRA, P. H.; SANTOS, F. C. A.; CATUSSI PASCHOALOTTO, M. A.; NAGANO, M. S.; HASHIMOTO, E. M.; ROBERTSON, P. J. Organizational Culture and Strategic Management in Brazilian Public Organizations: Systematization of Factors to Improve School Management. *International Journal of Public Administration*, v. 46, n. 15, 2023, p. 1061-1075.
86. MATOS, R. S.; DE SOUZA, I. M.; SILVA, F. M. da; BECK, G. G. de L. Gestão do planejamento e acompanhamento de atividades docentes de uma universidade federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 1, 2 jan. 2019, p. 118-137.
87. SANT'ANA, T. D. et al. *Plano de desenvolvimento institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as instituições federais de ensino*. Alfenas: Fundação de Apoio à Universidade Federal de Alfenas, 2017.

88. BRASIL. *Guia técnico de gestão estratégica*. Versão 1.0. Brasília: Ministério da Economia, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/ajuste-01/asplan/Guiatecnicodegestaoestrategicav1.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2024.
89. BAHIA, L. O. *Guia referencial para construção e análise de indicadores*. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2024.

APÊNDICE 1

Peer Review of Electronic Search Strategies

PRESS Guideline — Search Submission & Peer Review Assessment **SEARCH SUBMISSION: THIS SECTION TO BE FILLED IN BY THE SEARCHER**

Searcher: Aline dos Santos Deiró	Email: deiro75@gmail.com
Date submitted: 27/09/2024	Date requested by: [Maximum = 5 working days]

Systematic review title:

Práticas de planejamento estratégico nas instituições federais de ensino superior brasileiras no contexto da avaliação institucional: uma revisão de escopo

This search strategy is...

x	My PRIMARY (core) database strategy — First time submitting a strategy for search question and database
	My PRIMARY (core) strategy — Follow-up review NOT the first time submitting a strategy for search question and database. If this is a response to peer review, itemize the changes made to the review suggestions
	SECONDARY search strategy— First time submitting a strategy for search question and database
	SECONDARY search strategy — NOT the first time submitting a strategy for search question and database. If this is a response to peer review, itemize the changes made to the review suggestions

Database

(i.e., Medline, Cinahl...): *[mandatory]*

Scopus

Interface

(i.e., Ovid, EBSCO...): *[mandatory]*

Scopus

Research Question

(Describe the purpose of the search) *[mandatory]**Quais as práticas de planejamento nas unidades acadêmicas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no âmbito da avaliação institucional?*

PCC Format

(Outline the PICOs for your question — i.e., Patient, Intervention, Comparison, Outcome, and Study Design — as applicable)

P	Universidades brasileiras
C	Planejamento estratégico
C	Avaliação Institucional

Inclusion Criteria

(List criteria such as age groups, study designs, etc., to be included) *[optional]**Estudos sobre a execução do planejamento estratégico no Brasil*

Exclusion Criteria

(List criteria such as study designs, date limits, etc., to be excluded) *[optional]**Instituições particulares*

Was a search filter applied?

Yes No

If YES, which one(s) (e.g., Cochrane RCT filter, PubMed Clinical Queries filter)? Provide the source if this is a published filter. *[mandatory if YES to previous question — textbox]*

Other notes or comments you feel would be useful for the peer reviewer? *[optional]*

Please copy and paste your search strategy here, exactly as run, including the number of hits per line. *[mandatory]*

(Add more space, as necessary.)

	Descritores e sinônimos	Linhas da estratégia	N. de estudos localizados
P	universidade universidade federal universidade pública universidades educação superior ensino superior graduação IFES instituição de ensino superior instituições de ensino superior instituições federais de ensino superior instituições públicas de ensino superior instituto federal institutos federais organização pública universities university public university federal university higher education	(TITLE-ABS-KEY (universities) OR TITLE-ABS-KEY (university) OR TITLE-ABS-KEY (public AND university) OR TITLE-ABS-KEY (federal AND university) OR TITLE-ABS-KEY (higher AND education) OR TITLE-ABS-KEY (higher AND education AND federal AND institutes) OR TITLE-ABS-KEY (higher AND education AND institutions) OR TITLE-ABS-KEY (higher AND education AND institution) OR TITLE-ABS-KEY (undergraduate AND course) OR TITLE-ABS-KEY (federal AND institutes) OR TITLE-ABS-KEY (federal AND institute) OR TITLE-ABS-KEY (federal AND institutions AND of AND higher AND education) OR TITLE-ABS-KEY (federal AND higher AND education AND institutions) OR TITLE-ABS-KEY (public AND organization) OR TITLE-ABS-KEY (public AND higher AND education AND institutions))	2.628.321

	higher education federal institutes higher education institutions higher education institution undergraduate course federal institutes federal institute federal institutions of higher education federal higher education institutions public organization public higher education institutions		
	AND		
C	administração das instituições de ensino superior administração estratégica administração pública alinhamento institucional estratégia estratégia como prática ferramenta de gestão gestão gestão da educação pública gestão dos institutos federais gestão estratégica gestão pública gestão universitária metodologia para planejamento estratégico PDI planejamento planejamento educacional planejamento em organizações públicas planejamento estratégico planejamento institucional	(TITLE-ABS-KEY (higher AND education AND administration) OR TITLE-ABS-KEY (strategic AND management) OR TITLE-ABS-KEY (educational AND planning) OR TITLE-ABS-KEY (idp) OR TITLE-ABS-KEY (institutional AND planning) OR TITLE-ABS-KEY (management) OR TITLE-ABS-KEY (management AND tool) OR TITLE-ABS-KEY (management AND of AND federal AND institutes) OR TITLE-ABS-KEY (planning) OR TITLE-ABS-KEY (planning AND in AND public AND organizations) OR TITLE-ABS-KEY (public AND administration) OR TITLE-ABS-KEY (public AND education AND management) OR TITLE-ABS-KEY (public AND management) OR TITLE-ABS-KEY (strategic AND plans) OR TITLE-ABS-KEY (strategic AND planning AND methodology) OR TITLE-ABS-KEY (strategic AND planning) OR TITLE-ABS-KEY (strategy) OR TITLE-ABS-KEY (strategies) OR TITLE-ABS-KEY (strategy AND as AND practice) OR TITLE-ABS-KEY (university AND management) OR TITLE-ABS-KEY (institutional AND development AND plan) OR TITLE-ABS-KEY (pdi))	10.330.364

	plano de desenvolvimento institucional planos estratégicos higher education administration strategic management educational planning IDP institutional alignment institutional planning management management tool management of federal institutes planning Planning in public organizations Public administration public education management public management strategic plans strategic planning methodology strategic planning strategy strategies strategy as practice university management institutional development plan PDI		
	AND		
C	avaliação avaliação de curso avaliação de cursos avaliação institucional autoavaliação programa de avaliação institucional relatórios de avaliação institucional	(TITLE-ABS-KEY (course AND evaluation) OR TITLE-ABS-KEY (evaluation AND of AND courses) OR TITLE-ABS-KEY (evaluation) OR TITLE-ABS-KEY (evaluation AND system) OR TITLE-ABS-KEY (institutional AND evaluation) OR TITLE-ABS-KEY (institutional AND evaluation AND reports) OR TITLE-ABS-KEY (institutional AND evaluation AND program) OR TITLE-ABS-KEY (national AND higher AND education AND	4.836.045

	<p>SINAES sistema de avaliação sistema nacional de avaliação do ensino superior</p> <p>course evaluation evaluation of courses evaluation evaluation system institutional evaluation institutional evaluation reports institutional evaluation program national higher education assessment system NHEAS Self-Assessment SINAES</p>	<p>assessment AND system) OR TITLE-ABS-KEY (nheas) OR TITLE-ABS-KEY (sinaes) OR TITLE-ABS-KEY (self-assessment))</p>	
	AND		
	Brazil / Brasil		420.045

Base de dados	Estratégia 1	N. de estudos localizados
Scopus	<p>((TITLE-ABS-KEY (universities) OR TITLE-ABS-KEY (university) OR TITLE-ABS-KEY (public AND university) OR TITLE-ABS-KEY (federal AND university) OR TITLE-ABS-KEY (higher AND education) OR TITLE-ABS-KEY (higher AND education AND federal AND institutes) OR TITLE-ABS-KEY (higher AND education AND institutions) OR TITLE-ABS-KEY (higher AND education AND institution) OR TITLE-ABS-KEY (undergraduate AND course) OR TITLE-ABS-KEY (federal AND institutes) OR TITLE-ABS-KEY (federal AND institute) OR TITLE-ABS-KEY (federal AND institutions AND of AND higher AND education) OR TITLE-ABS-KEY (federal AND higher AND education AND institutions) OR TITLE-ABS-KEY (public AND organization) OR TITLE-ABS-KEY (public AND higher AND education AND institutions))) AND ((TITLE-ABS-KEY (higher AND education AND administration) OR TITLE-ABS-KEY (strategic AND management) OR TITLE-ABS-KEY (educational AND planning) OR TITLE-ABS-KEY (idp) OR TITLE-ABS-KEY (institutional AND planning) OR TITLE-ABS-KEY (management) OR TITLE-ABS-KEY (management AND tool) OR TITLE-ABS-KEY (management AND of AND federal AND institutes) OR TITLE-ABS-KEY (planning) OR TITLE-ABS-KEY (planning AND in AND public AND organizations) OR TITLE-ABS-KEY (public AND administration) OR TITLE-</p>	1.250

	ABS-KEY (public AND education AND management) OR TITLE-ABS-KEY (public AND management) OR TITLE-ABS-KEY (strategic AND plans) OR TITLE-ABS-KEY (strategic AND planning AND methodology) OR TITLE-ABS-KEY (strategic AND planning) OR TITLE-ABS-KEY (strategy) OR TITLE-ABS-KEY (strategies) OR TITLE-ABS-KEY (strategy AND as AND practice) OR TITLE-ABS-KEY (university AND management) OR TITLE-ABS-KEY (institutional AND development AND plan) OR TITLE-ABS-KEY (pdi))) AND ((TITLE-ABS-KEY (course AND evaluation) OR TITLE-ABS-KEY (evaluation AND of AND courses) OR TITLE-ABS-KEY (evaluation) OR TITLE-ABS-KEY (evaluation AND system) OR TITLE-ABS-KEY (institutional AND evaluation) OR TITLE-ABS-KEY (institutional AND evaluation AND reports) OR TITLE-ABS-KEY (institutional AND evaluation AND program) OR TITLE-ABS-KEY (national AND higher AND education AND assessment AND system) OR TITLE-ABS-KEY (nheas) OR TITLE-ABS-KEY (sinaes) OR TITLE-ABS-KEY (self-assessment))) AND ((TITLE-ABS-KEY (brazil) OR TITLE-ABS-KEY (brasil))))	
Web of Science (Proquest)	((((((((((((((TS=(university)) OR TS=(university)) OR TS=(public university)) OR TS=(federal university)) OR TS=(higher education)) OR TS=(higher education federal institutes)) OR TS=(higher education institutions)) OR TS=(higher education institution)) OR TS=(undergraduate course)) OR TS=(federal institutes)) OR TS=(federal institute)) OR TS=(federal institutions of higher education)) OR TS=(federal higher education institutions)) OR TS=(public organization)) OR TS=(public higher education institutions)) AND (((((((((((((((((((((TS=(higher education administration)) OR TS=(strategic management)) OR TS=(educational planning)) OR TS=(IDP)) OR TS=(institutional alignment)) OR TS=(institutional planning)) OR TS=(management)) OR TS=(management tool)) OR TS=(management of federal institutes)) OR TS=(planning)) OR TS=(Planning in public organizations)) OR TS=(Public administration)) OR TS=(public education management)) OR TS=(public management)) OR TS=(strategic plans)) OR TS=(strategic planning methodology)) OR TS=(strategic planning)) OR TS=(strategy)) OR TS=(strategies)) OR TS=(strategy as practice)) OR TS=(university management)) OR TS=(institutional development plan)) OR TS=(PDI) AND (((((((((((((((((((((TS=(course evaluation)) OR TS=(evaluation of courses)) OR TS=(evaluation)) OR TS=(evaluation system)) OR TS=(institutional evaluation)) OR TS=(institutional evaluation reports)) OR TS=(institutional evaluation program)) OR TS=(national higher education assessment system)) OR TS=(nhead)) OR TS=(Self-Assessment)) OR TS=(SINAES) AND (TS=(BRAZIL)) OR TS=(BRASIL)	116
Web of Science	((((((((((((((((((TS=(university)) OR TS=(university)) OR TS=(public university)) OR TS=(federal university)) OR TS=(higher education)) OR TS=(higher education federal institutes)) OR TS=(higher education institutions)) OR TS=(higher education institution)) OR TS=(undergraduate course)) OR TS=(federal institutes)) OR TS=(federal institute)) OR TS=(federal institutions of higher education)) OR TS=(federal higher education institutions)) OR TS=(public organization)) OR TS=(public higher education institutions)) AND (((((((((((((((((((((TS=(higher education administration)) OR TS=(strategic management)) OR TS=(educational planning)) OR TS=(IDP)) OR TS=(institutional alignment)) OR TS=(institutional planning)) OR TS=(management)) OR TS=(management tool)) OR TS=(management of federal institutes)) OR TS=(planning)) OR TS=(Planning in public organizations)) OR TS=(Public administration)) OR TS=(public education management)) OR TS=(public management)) OR TS=(strategic plans)) OR TS=(strategic planning methodology)) OR TS=(strategic planning)) OR TS=(strategy)) OR TS=(strategies)) OR TS=(strategy as practice)) OR TS=(university management)) OR TS=(institutional development plan)) OR TS=(PDI) AND (((((((((((((((((((((TS=(course evaluation)) OR TS=(evaluation of courses)) OR TS=(evaluation)) OR TS=(evaluation system)) OR TS=(institutional evaluation)) OR TS=(institutional evaluation reports)) OR TS=(institutional evaluation program)) OR TS=(national higher education assessment system)) OR TS=(nhead)) OR TS=(Self-Assessment)) OR TS=(SINAES) AND (TS=(BRAZIL)) OR TS=(BRASIL)	571
Regae: Rev. Gest. Aval. Educ. Santa Maria v. 13 n. 22 e90510 2024		

	TS=(strategic plans)) OR TS=(strategic planning methodology)) OR TS=(strategic planning)) OR TS=(strategy)) OR TS=(strategies)) OR TS=(strategy as practice)) OR TS=(university management)) OR TS=(institutional development plan)) OR TS=(PDI) AND (((((((((TS=(course evaluation)) OR TS=(evaluation of courses)) OR TS=(evaluation)) OR TS=(evaluation system)) OR TS=(institutional evaluation)) OR TS=(institutional evaluation reports)) OR TS=(institutional evaluation program)) OR TS=(national higher education assessment system)) OR TS=(nhead)) OR TS=(Self-Assessment)) OR TS=(SINAES) AND (TS=(BRAZIL)) OR TS=(BRASIL)	
Eric	((universities) OR (university) OR (public university) OR (federal university) OR (higher education) OR (higher education federal institutes) OR (higher education institutions) OR (higher education institution) OR (undergraduate course) OR (federal institutes) OR (federal institute) OR (federal institutions of higher education) OR (federal higher education institutions) OR (public organization) OR (public higher education institutions)) AND ((higher education administration) OR (strategic management) OR (educational planning) OR (IDP) OR (institutional alignment) OR (institutional planning) OR (management) OR (management tool) OR (management of federal institutes) OR (planning) OR (Planning in public organizations) OR (Public administration) OR (public education management) OR (public management) OR (strategic plans) OR (strategic planning methodology) OR (strategic planning) OR (strategy) OR (strategies) OR (strategy as practice) OR (university management) OR (institutional development plan) OR (PDI)) AND ((course evaluation) OR (evaluation of courses) OR (evaluation) OR (evaluation system) OR (institutional evaluation) OR (institutional evaluation reports) OR (institutional evaluation program) OR (national higher education assessment system) OR (NHEAS) OR (Self-Assessment) OR (SINAES)) AND ((Brasil) OR (Brazil))	163
BDTB	((universities) OR (university) OR (public university) OR (federal university) OR (higher education) OR (higher education federal institutes) OR (higher education institutions) OR (higher education institution) OR (undergraduate course) OR (federal institutes) OR (federal institute) OR (federal institutions of higher education) OR (federal higher education institutions) OR (public organization) OR (public higher education institutions)) AND ((higher education administration) OR (strategic management) OR (educational planning) OR (IDP) OR (institutional alignment) OR (institutional planning) OR (management) OR (management tool) OR (management of federal institutes) OR (planning) OR (Planning in public organizations) OR (Public administration) OR (public education management) OR (public management) OR (strategic plans) OR (strategic planning methodology) OR (strategic planning) OR (strategy) OR (strategies) OR (strategy as practice) OR (university management) OR (institutional development plan) OR (PDI)) AND ((course evaluation) OR (evaluation of courses) OR (evaluation) OR (evaluation system) OR (institutional evaluation) OR (institutional evaluation reports) OR (institutional evaluation program) OR (national higher education assessment system) OR (NHEAS) OR (Self-Assessment) OR (SINAES)) AND ((Brasil) OR (Brazil))	5.409
Scielo	((universities) OR (university) OR (public university) OR (federal university) OR (higher education) OR (higher education federal institutes) OR (higher education institutions) OR (higher education institution) OR	92

	(undergraduate course) OR (federal institutes) OR (federal institute) OR (federal institutions of higher education) OR (federal higher education institutions) OR (public organization) OR (public higher education institutions)) AND ((higher education administration) OR (strategic management) OR (educational planning) OR (IDP) OR (institutional alignment) OR (institutional planning) OR (management) OR (management tool) OR (management of federal institutes) OR (planning) OR (Planning in public organizations) OR (Public administration) OR (public education management) OR (public management) OR (strategic plans) OR (strategic planning methodology) OR (strategic planning) OR (strategy) OR (strategies) OR (strategy as practice) OR (university management) OR (institutional development plan) OR (PDI)) AND ((course evaluation) OR (evaluation of courses) OR (evaluation) OR (evaluation system) OR (institutional evaluation) OR (institutional evaluation reports) OR (institutional evaluation program) OR (national higher education assessment system) OR (NHEAS) OR (Self-Assessment) OR (SINAES)) AND ((Brasil) OR (Brazil))	
Repositório da UFPB	((universities) OR (university) OR (public university) OR (federal university) OR (higher education) OR (higher education federal institutes) OR (higher education institutions) OR (higher education institution) OR (undergraduate course) OR (federal institutes) OR (federal institute) OR (federal institutions of higher education) OR (federal higher education institutions) OR (public organization) OR (public higher education institutions)) AND ((higher education administration) OR (strategic management) OR (educational planning) OR (IDP) OR (institutional alignment) OR (institutional planning) OR (management) OR (management tool) OR (management of federal institutes) OR (planning) OR (Planning in public organizations) OR (Public administration) OR (public education management) OR (public management) OR (strategic plans) OR (strategic planning methodology) OR (strategic planning) OR (strategy) OR (strategies) OR (strategy as practice) OR (university management) OR (institutional development plan) OR (PDI)) AND ((course evaluation) OR (evaluation of courses) OR (evaluation) OR (evaluation system) OR (institutional evaluation) OR (institutional evaluation reports) OR (institutional evaluation program) OR (national higher education assessment system) OR (NHEAS) OR (Self-Assessment) OR (SINAES)) AND ((Brasil) OR (Brazil))	4814

PEER REVIEW ASSESSMENT: THIS SECTION TO BE FILLED IN BY THE REVIEWER

Reviewer:	Email:	Date completed:
1. TRANSLATION		
	A. No revisions	<input type="checkbox"/>
	B. Revision(s) suggested	<input type="checkbox"/>

	C. Revision(s) required	<input type="checkbox"/>	
--	-------------------------	--------------------------	--

If "B" or "C," please provide an explanation or example:

--

2. BOOLEAN AND PROXIMITY OPERATORS

	A. No revisions	<input type="checkbox"/>	
	B. Revision(s) suggested	<input type="checkbox"/>	
	C. Revision(s) required	<input type="checkbox"/>	

If "B" or "C," please provide an explanation or example:

--

3. SUBJECT HEADINGS

	A. No revisions	<input type="checkbox"/>	
	B. Revision(s) suggested	<input type="checkbox"/>	
	C. Revision(s) required	<input type="checkbox"/>	

If "B" or "C," please provide an explanation or example:

--

4. TEXT WORD SEARCHING

	A. No revisions	<input type="checkbox"/>	
	B. Revision(s) suggested	<input type="checkbox"/>	
	C. Revision(s) required	<input type="checkbox"/>	

If "B" or "C," please provide an explanation or example:

--

5. SPELLING, SYNTAX, AND LINE NUMBERS

	A. No revisions	<input type="checkbox"/>	
	B. Revision(s) suggested	<input type="checkbox"/>	
	C. Revision(s) required	<input type="checkbox"/>	

If "B" or "C," please provide an explanation or example:

--

6. LIMITS AND FILTERS			
	A. No revisions	<input type="checkbox"/>	
	B. Revision(s) suggested	<input type="checkbox"/>	
	C. Revision(s) required	<input type="checkbox"/>	

If "B" or "C," please provide an explanation or example:

--

7. OVERALL EVALUATION (Note: If one or more "revision required" is noted above, the response below must be "revisions required".)			
	A. No revisions	<input type="checkbox"/>	
	B. Revision(s) suggested	<input type="checkbox"/>	
	C. Revision(s) required	<input type="checkbox"/>	

Additional comments:

--

APÊNDICE 2
Tabela dos estudos selecionados

Ano	Título	Autores	Tipo	Resumo
2024	Estado da arte do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): levantamento da produção acadêmica e científica no Brasil. Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ, 32(122), 1–23.	Lourdes Maria Rodrigues Cavalcanti Maria Das Graças Gonçalves Vieira Guerra	Artigo	O estudo se propôs a fazer um levantamento bibliográfico sobre o PDI buscando responder à pergunta: Qual a produção acadêmica e científica sobre o PDI no período de 2012 a 2021, no contexto da avaliação institucional nas IFES? Constatou-se uma produção acadêmica e científica muito pequena sobre o tema. As autoras elencaram as metodologias abordadas e despertou o questionamento do porquê a temática do PDI é tão pouco explorada. As autoras apontaram que os estudos ligados ao PDI talvez ainda não tenham recebido a atenção necessária. Ressaltou a necessidade de se evoluir com a temática para a compreensão de que o PDI integra o cotidiano da vida institucional, acadêmica e administrativa das IES e que demanda análise acerca das possíveis causas: falta de motivação, resistência a cobranças por resultados, ausência de cultura de planejamento e demais motivos envolvidos.
2024	2. O alinhamento entre as metas do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação e o Plano de Desenvolvimento Institucional do Campus de Governador Valadares da Universi	Ricardo Lorrane Azevedo Souza Naldeir dos Santos Vieira Marcio Coutinho de Souza João Paulo Calembro Batista Menezes	Artigo	O artigo teve como objetivo analisar a coerência entre as metas estabelecidas no programa de desempenho dos TAEs e o PDI das IFES e abordou principalmente o conceito de planejamento estratégico, destacando a importância de alinhar as metas individuais e institucionais para promover uma gestão mais eficiente e coerente dentro das universidades. Os autores argumentaram que o planejamento estratégico é essencial para garantir que as metas individuais dos TAEs estejam em consonância com os objetivos institucionais definidos no PDI, o que contribui para a melhoria da gestão pública e da qualidade dos serviços prestados. Além disso, o artigo discutiu a aplicação prática desse alinhamento, enfatizando como a integração das metas individuais ao planejamento institucional pode gerar benefícios tanto para os profissionais quanto para a instituição como um todo. Os resultados encontrados indicaram que, embora houvesse um esforço para alinhar as metas individuais com o PDI, ainda existiam desafios significativos, como a falta de clareza nas metas e a necessidade de uma maior articulação entre os diferentes níveis de planejamento dentro das instituições. Os autores concluíram que, para alcançar um alinhamento mais eficaz, seria necessário um trabalho contínuo de revisão e aprimoramento dos processos de planejamento estratégico, além de uma maior participação dos TAEs na definição das metas institucionais.

2024	3. Planejamento de gestão universitária: identidade e regulação. Revista de Educação PUC-Campinas, 25, 1.	Soraia Kfouri Salerno João Carlos Batista Leite	Artigo	<p>Salerno e Leite (2020) investigaram o planejamento na gestão universitária, enfocando o PDI como um elemento crucial na construção da identidade e na regulação das IES. Este plano é visto pelos autores não apenas como um documento técnico, mas como um instrumento político que reflete a intencionalidade dos envolvidos no processo, apesar dos interesses muitas vezes conflitantes.</p> <p>O estudo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) durante a elaboração do seu PDI, considerando o contexto da elaboração do plano e a regulação imposta pelo SINAES. Os autores destacaram a importância do PDI como um meio de transformação institucional e construção identitária, elaborando-o de forma coletiva e com a participação ativa da comunidade acadêmica.</p> <p>A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, baseada em uma revisão bibliográfica e ancorada no modelo de Planejamento Estratégico Situacional, conforme delineado por Carlos Matus. Além disso, foram realizadas análises documentais do PDI da UEL e conduzidas entrevistas semiestruturadas para coleta de dados empíricos.</p> <p>Os resultados apontaram que a elaboração do PDI na UEL foi marcada por desafios significativos, especialmente no que tange à mobilização e ao envolvimento da comunidade acadêmica. O estudo também evidenciou a complexidade do papel das universidades, que precisam equilibrar a construção de sua identidade com as demandas regulatórias estabelecidas pelo Sinaes.</p>
2023	4. Análise SWOT dos relatórios de avaliação interna - um diagnóstico institucional do IFPB.	José de Arimateia Fontes Filho	Dissertação	<p>O estudo utilizou a análise SWOT sobre os relatórios de autoavaliação interna do IFPB para identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças no contexto da autoavaliação institucional, com foco em otimizar a qualidade dos processos de ensino, pesquisa e extensão.</p> <p>A pesquisa revelou a importância dos relatórios de autoavaliação produzidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) para o planejamento e implementação das ações que visam a constante melhoria das condições de oferta dos cursos e serviços do IFPB.</p> <p>Dessa forma, concebeu a avaliação como um exercício fundamental para a melhoria da qualidade institucional, uma aliada no processo de desenvolvimento institucional e regional.</p> <p>Contudo, o estudo apontou a existência de obstáculos relacionados à temática uma vez que avaliar é uma atividade intimamente relacionada a processos regulatórios que podem resultar em ações consequentes, fato que gera receios</p>

				às instituições avaliadas. Ademais, os recursos limitados também foram sinalizados como uma limitação desse processo.		
2023	5.Desvelando a Autoavaliação Institucional da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) a partir da visão dos gestores.	Wagner Leite Ribeiro	Tese	Ribeiro (2023) conclui que a autoavaliação institucional na UFPB é percebida como uma ferramenta essencial para o aprimoramento contínuo e o fortalecimento da gestão universitária. Entretanto, identifica desafios críticos, como a ausência de um sistema informatizado para processar e analisar os dados coletados durante o processo de autoavaliação, o que limita a agilidade e a precisão das análises. Além disso, a infraestrutura deficitária é apontada como um fator que compromete a eficácia das ações propostas para o aprimoramento institucional. A pesquisa sugere que é necessário implementar melhorias na infraestrutura e adotar um sistema de informação robusto para o tratamento de dados, promovendo uma cultura de avaliação que envolva mais profundamente a comunidade acadêmica. As conclusões destacam ainda que a autoavaliação tem sido fundamental para o autoconhecimento organizacional e para o alinhamento das práticas institucionais com os objetivos estratégicos, contribuindo para uma gestão mais eficiente e transparente.		
2023	6.Organizational Culture and Strategic Management in Brazilian Public Organizations: Systematization of Factors to Improve School Management. International Journal	Pedro Henrique de Oliveira Fernando César Almada Santos Marco Antonio Catussi Paschoalotto Marcelo Seido Nagano Elizabeth Mie Hashimoto Peter J. Robertson	Artigo	Oliveira et al. (2023) sistematizam os fatores técnicos e políticos da cultura organizacional que influenciam o processo de gestão estratégica na educação. De um lado, a abordagem técnica busca o uso racional dos recursos para alcançar os objetivos estabelecidos. Por outro lado, a abordagem política enfatiza o processo de construção social, a relação pedagógica e a gestão democrática da educação. Na abordagem técnica, destacam-se o planejamento e as práticas inovadoras, enquanto a abordagem política inclui a formação cidadã, as práticas pedagógicas, a participação da comunidade e o fortalecimento do ambiente educacional. Os autores argumentam que a cultura organizacional, em conjunto com a gestão estratégica, tem o poder de impulsionar mudanças significativas, especialmente por meio do estabelecimento de objetivos claros, de um plano de comunicação eficaz e da criação de um ambiente propício à execução das estratégias planejadas. Além disso, ressaltam que a cultura organizacional também influencia o processo de criação de estratégias, os relacionamentos interpessoais, a comunicação interna, a gestão de conflitos e a adoção de novas tecnologias. O estudo aponta que é possível integrar o planejamento estratégico com o Projeto Político Pedagógico, o planejamento tático com o Plano de Ensino, e o planejamento operacional com o Plano de Aula. Contudo, observam que essa abordagem teórica abrange principalmente a parte pedagógica, deixando a		
Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.		Santa Maria	v. 13	n. 22	e90510	2024

				gestão estratégica em segundo plano. Diante disso, os autores destacam que a estratégia no setor público educacional precisa ser adaptada para incluir também planos administrativos. Ademais, enfatizam a importância de uma maior participação da comunidade acadêmica no processo de planejamento, a fim de tornar o desenvolvimento e a implementação da estratégia mais democráticos, inclusivos, éticos e humanistas. Nesse contexto, sublinham o papel crucial do líder, que deve possuir boa comunicação, iniciativa e consistência para conduzir as mudanças necessárias.
2023	7.Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Universidades Federais: uma análise entre regiões. Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas), 28.	Platini Gomes Fonseca Anderson Vieira Santos Francisco Alves Pinheiro Miguel Lino Spinelli Rabelo Neto Yuri Raion de Jesus Ramos	Artigo	Fonseca et al. (2023) investigaram as formas de participação, as ferramentas administrativas, e as questões priorizadas nos PDIs de universidades federais das regiões Nordeste e Sudeste do Brasil. Os autores destacaram que, embora o maior esforço seja direcionado à fase de elaboração do planejamento, muitas instituições falham na implementação desse processo, o que compromete a efetividade do PDI. Um dos pontos levantados pelos autores é que as dificuldades na implementação da estratégia institucional estão associadas a fatores como falta de disciplina, baixa motivação para realizar as atividades, dificuldades em aglutinar pessoas, realizar reuniões, cumprir etapas e entregar resultados em meio à complexa rotina universitária. Mencionam também a visão de Pascuci et al. (2016), que identifica limitações no processo de planejamento estratégico na gestão pública, como a ausência de uma cultura sólida de planejamento e avaliação, forte viés político, diversidade de interesses, falta de integração entre as áreas administrativas e unidades acadêmicas, autonomia profissional, poder compartilhado e resistência às mudanças. Esses fatores, segundo os autores, são desafios adicionais que afetam a eficácia dos PDIs. Diante desse contexto, afirmam que o PDI precisa ser mais bem compreendido pelos gestores e servidores encarregados de executar a estratégia da organização para que o PDI possa responder adequadamente às dinâmicas e realidades institucionais. Com base nos dados coletados, os autores concluíram que o modelo participativo de construção dos PDIs alcançou quase todas as universidades, embora não tenha havido um esforço significativo para equilibrar a participação de atores internos e externos. Também constataram que a maioria das universidades pesquisadas possui mecanismos de monitoramento dos planos, com um horizonte temporal dos PDIs variando entre 5 a 6 anos, considerado longo, e que pode dificultar a flexibilidade e a capacidade de ajuste às mudanças. Além disso, foi identificado que a maioria dos PDIs foi estruturada por eixos

				temáticos, utilizando ferramentas administrativas de planejamento, como o Balanced Scorecard, o ForPDI, o 5W2H e Gestão de Projetos.
2023	8.Plano de Desenvolvimento Institucional: Produção acadêmica e científica no Brasil. Estudos Em Avaliação Educacional, 34.	Lourdes Maria Rodrigues Cavalcanti Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra	Artigo	<p>Cavalcanti e Guerra (2023) têm como objetivo neste artigo construir um panorama sobre o PDI mapeando teses, dissertações e artigos científicos produzidos no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil, entre 2012 e 2021. As autoras concluem que há uma escassez de publicações atualizadas sobre o tema. Elas destacam que o Ministério da Educação (MEC) apenas em 2017 propôs um modelo de PDI e apontam a ausência de discussões sobre o planejamento como ferramenta essencial para a gestão institucional. Argumentam também que o MEC foi falho ao não estabelecer o PDI como um instrumento de planejamento robusto para as IFES, sem especificar ou apresentar um modelo que orientasse a elaboração desse planejamento. Essa lacuna, segundo as autoras, contribuiu para a intensificação das disputas político-ideológicas, prejudicando uma discussão mais técnica e legal sobre o planejamento institucional. Elas também sugerem que o viés regulatório pode ter gerado uma certa resistência em relação ao PDI, refletindo-se na baixa produção acadêmica sobre o tema, apesar da necessidade urgente de aprofundar os estudos nessa área. As autoras levantam questões sobre as causas dessa lacuna: falta de motivação? Resistência às exigências de resultados? O planejamento institucional está incorporado à cultura das IFES? Se não, quais seriam os motivos? As IFES orientam sua gestão e políticas institucionais pelo PDI? Essas perguntas, segundo Cavalcanti e Guerra, devem servir como base para reflexão, discussão e futuras pesquisas, dado o déficit de produção acadêmica relevante sobre o tema.</p>
2022	9.A gestão democrática no Plano de Desenvolvimento Institucional dos Institutos Federais: uma análise a partir do uso do software IRaMuTeQ. In Texto Livre Linguagem e Tecnologia.	Silvani da Silva e Eduardo Augusto Werneck Ribeiro	Artigo	<p>O estudo analisou a apropriação do termo "gestão democrática" nos PDIs de 38 IFES com auxílio do software Iramutec buscando identificar em que medida o termo era empregado nesses documentos e como ele se relacionava com as práticas institucionais dos IFs. Os resultados da pesquisa indicaram que, embora o termo "gestão democrática" aparecesse frequentemente nos PDIs, sua aplicação prática ainda era limitada e muitas vezes desconectada das práticas educativas e de gestão. A análise léxica dos textos dos PDIs, realizada por meio do software IRaMuTeQ, revelou que a gestão democrática era pouco mencionada em algumas classes de documentos, sugerindo a necessidade de maior integração e diálogo entre as diferentes áreas de atuação dos IFs. O trabalho também confirmou o</p>

				<p>potencial de uso dos recursos técnicos do IRaMuTeC como ferramenta metodológica em pesquisas qualitativas.</p> <p>Ao final, o estudo concluiu que, apesar da presença do termo "gestão democrática" nos documentos oficiais, sua implementação plena ainda era uma meta a ser alcançada. Os autores destacaram a importância de fortalecer a participação e o planejamento coletivo nas instituições de ensino para que a gestão democrática pudesse ser efetivamente praticada e integrada às ações educativas.</p>
2022	10.Avaliação de cursos de graduação com base no Sinaes-um estudo das dissertações e teses.	Angelica Cavalcanti Teixeira	Dissertação	<p>A pesquisa examinou produções acadêmicas sobre a avaliação de cursos de graduação com foco nas diretrizes do SINAES. A análise evidencia que a maioria dos trabalhos aponta fragilidades nos instrumentos e indicadores do sistema, principalmente na educação a distância, e observa que o SINAES é visto predominantemente como uma ferramenta regulatória.</p> <p>Apesar disso, alguns autores destacam aspectos positivos, sugerindo que ajustes nos métodos e processos do SINAES podem fortalecer seu papel na garantia da qualidade do ensino superior brasileiro.</p>
2022	11.Diagnóstico Base de um Planejamento Estratégico Eficaz nas Instituições Públicas de Ensino Superior.	Walmor Galvão da Cunha Júnior	Dissertação	<p>O estudo teve como objetivo identificar as condições necessárias para a implementação de um planejamento estratégico eficaz no Centro de Ciências Exatas da Natureza (CCEN) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), através da aplicação de um diagnóstico estratégico baseado na matriz SWOT. Os resultados indicaram que, para uma gestão eficaz, é crucial a identificação dos pontos fortes e fracos internos, bem como das oportunidades e ameaças externas. Foi evidenciado que o planejamento estratégico nas universidades públicas deve considerar não apenas os aspectos administrativos, mas também culturais e organizacionais específicos dessas instituições.</p>
2022	12.Planejamento em Organizações Públicas: O Processo de Planejamento e o PDI de Institutos Federais de Ensino do Rio Grande do Sul. Revista Práticas Em Gestão Pública Universitária, 115–137.	<p>Dalva Maria Righi Dotto</p> <p>Sabrina Guimarães de Vargas</p> <p>Jéssica Szulzevski</p> <p>Taianni Corrêa da Costa</p>	Artigo	<p>O estudo realizou uma análise dos principais elementos do planejamento em organizações públicas de ensino, especificamente o Instituto Federal Farroupilha (IFFar) e o Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), referente ao período 2019-2026.</p> <p>No caso do IFFar, o planejamento estratégico para o período foi desenvolvido com base em um processo participativo e democrático. O processo foi coordenado por uma Comissão de Planejamento Estratégico, que organizou o desenvolvimento do plano e contou com a participação da Comissão Central, formada pela reitora, pró-reitores, diretores gerais, membros do Conselho Superior, estudantes e representantes da comunidade estudantil, foi responsável pela coordenação geral. Comissões Específicas, compostas por membros selecionados via edital, cuidaram de áreas temáticas específicas,</p>

			<p>como a avaliação do PDI anterior e o planejamento estratégico. Comissões Locais, estabelecidas em cada campus, incluíram representantes da comunidade acadêmica e da sociedade civil, garantindo ampla representação. O monitoramento dos resultados no IFFar foi facilitado pela plataforma ForPDI, que permite a gestão e o acompanhamento do PDI em tempo real, com a criação de planos estratégicos, definição de metas, indicadores de desempenho, informações orçamentárias e geração de relatórios automáticos. Essa ferramenta proporciona um painel de controle para acompanhar os resultados e permite intervenções rápidas quando necessário, aumentando a eficácia do planejamento estratégico.</p> <p>Por outro lado, o IFRS elaborou seu PDI para o período de 2019 a 2023 através de um processo estruturado e participativo, conduzido por três tipos de comissões: Comissões Locais, Comissão Central e Comissões Temáticas. As Comissões Locais, presentes em cada campus, incluíam o Diretor de Desenvolvimento Institucional e representantes da comunidade interna, eleitos por seus pares. A Comissão Central, composta por membros da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, comitês internos e representantes do Conselho Superior, abrangia todos os segmentos da comunidade acadêmica e externa. As Comissões Temáticas eram formadas por membros das Pró-Reitorias e outras áreas relacionadas aos temas específicos do PDI. O processo de elaboração no IFRS começou com a pesquisa "Perfil Institucional e Planejamento Estratégico", que envolveu a coleta de informações de servidores, alunos e da comunidade externa por meio de seminários em todos os campi. Esses seminários discutiram temas estratégicos, como a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, sustentabilidade, formação cidadã e excelência acadêmica, que serviram de base para a definição dos objetivos estratégicos e para a criação do Mapa Estratégico. Diferente do IFFar, o IFRS adotou uma abordagem mais objetiva e estruturada, incluindo indicadores de desempenho específicos para cada objetivo estratégico. Esses indicadores permitiram o monitoramento contínuo do progresso em direção às metas estabelecidas, facilitando ajustes e correções durante a implementação. A validação final do PDI foi realizada pelo Conselho Superior após plenárias e consultas públicas que coletaram sugestões e críticas da comunidade interna e externa.</p> <p>Enquanto o IFFar utilizou uma plataforma digital (ForPDI) para monitorar o progresso do planejamento estratégico em tempo real, o IFRS se destacou pela inclusão de indicadores de desempenho, considerados essenciais para a tomada de decisão e para garantir que os objetivos do plano fossem alcançados de maneira eficiente.</p>
--	--	--	---

				Ambos os institutos demonstraram compromisso com a transparência e a participação comunitária, utilizando diferentes métodos para monitorar e ajustar suas estratégias conforme necessário. Essas abordagens refletem a diversidade de métodos disponíveis para instituições públicas de ensino e destacam a importância de adaptar os processos de planejamento às necessidades e contextos específicos de cada organização.
2022	13.Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional: um panorama da produção acadêmica das Instituições Públicas de Ensino Superior brasileiras. Research, Society a	Leonardo Rodrigues da Costa Filipe Figueiredo Martins Costa Ivana Carneiro Almeida João César de Souza Ferreira Ciro Meneses Santos	Artigo	<p>O estudo contextualiza o planejamento estratégico no setor público, destacando que essa prática é relativamente recente nas organizações públicas, tendo se consolidado a partir da reforma administrativa do Estado na década de 1990. No entanto, os autores apontaram que as instituições públicas ainda enfrentam desafios significativos na elaboração e implementação do planejamento estratégico, devido à sua estrutura rígida, à natureza dos serviços prestados e às barreiras relacionadas à comunicação e à mobilização dos atores envolvidos. Apesar dessas dificuldades, o estudo identificou que o planejamento estratégico também tem efeitos positivos, mesmo que desafiadores de implementar. Nas IES, o PDI se estabelece como um documento fundamental para o processo de evolução institucional, incorporando o planejamento estratégico da instituição. Ele reúne as ações, os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores, todos formulados com base na análise dos desafios e das oportunidades do ambiente institucional. Os dados coletados foram organizados pelos autores em categorias, utilizando a análise de conteúdo segundo Laurence Bardin, com o auxílio do software Iramuteq. Na categoria "Marco conceitual associado ao PDI," os trabalhos abordaram a importância de implementar um sistema de avaliação nas IES, bem como a necessidade de vincular o PDI às políticas públicas. Na categoria "Direcionamento das pesquisas sobre PDI e IES," os trabalhos indicaram que o PDI é frequentemente visto como um documento meramente legal, desvinculado do planejamento estratégico, devido à ausência de legislação que torne essas práticas obrigatórias. Na categoria "Resultados," o estudo concluiu que as metas e os objetivos propostos no PDI contribuíram para a construção de uma visão competitiva nas IES. Por outro lado, foi evidenciada a necessidade de descentralizar a elaboração dos planos, tornando o processo mais participativo. Na categoria "Desafios e Oportunidades," os trabalhos destacaram as barreiras enfrentadas na elaboração, implementação e acompanhamento do PDI, incluindo a influência de fatores políticos sobre os agentes envolvidos, a percepção do PDI como um documento puramente legal, o desconhecimento ou a participação limitada da comunidade, e a falta de familiaridade com o</p>

				instrumento de planejamento. Além disso, os estudos apontaram para a necessidade de ampliar a prática de autoavaliação dos processos de planejamento nas IES, a fim de assegurar qualidade e sustentabilidade na gestão
2022	14. Uso de modelo de utilidade para avaliação de cursos de graduação	Lourdes Maria Rodrigues Cavalcanti Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra	Artigo	O presente artigo trata da invenção de um modelo de utilidade caracterizado por uso da Análise SWOT, elaborada a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional e dos Relatórios da(s) Avaliação(ões) in loco de curso(s) de graduação, complementada com o Ciclo PDCA. Trata-se de um instrumento de gestão educacional criado com o objetivo de melhorar as notas dos indicadores do Instrumento de Avaliação de Curso de Graduação de 2017 – bem como os que o sucederem – do SINAES, avaliados com notas 1,0 e/ou 2,0 por ocasião da avaliação in loco. O modelo foi desenvolvido visando subsidiar o planejamento das avaliações futuras, e, ao mesmo tempo, fornecer ao SINAES, subsídios relativos às principais fragilidades dos cursos de graduação, em relação ao IACG 2017.
2021	15. Avaliação de cursos do ensino superior no Brasil: o SINAES na sua relação com a qualidade. EccoS – Revista Científica, 56(56).	Lourdes Maria Rodrigues Cavalcanti Maria Das Graças Gonçalves Vieira Guerra Claudia Suely Ferreira Gomes	Artigo	O artigo "Evaluation of Higher Education Courses in Brazil: The SINAES in Its Relationship with Quality" explora como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) impacta a qualidade dos cursos de ensino superior no Brasil. A pesquisa aborda a função da avaliação como mecanismo central para aprimorar a qualidade acadêmica, destacando que o SINAES serve como uma ferramenta de diagnóstico para planejar melhorias institucionais. O estudo revela que a qualidade educacional é analisada considerando tanto aspectos internos, como currículo e infraestrutura, quanto externos, como as exigências do mercado e políticas públicas. Conclui-se que o SINAES desempenha um papel essencial ao oferecer feedback às instituições sobre os pontos fortes e fracos dos cursos, orientando ajustes e promovendo uma cultura de melhoria contínua, especialmente em resposta às demandas globais de competitividade e relevância social.
2021	16. Avaliação institucional e gestão estratégica - vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas), 26(1), 315–342.	Nelma Aparecida Magdalena Monticelli Silviane Duarte Rodrigues	Artigo	A pesquisa aponta que, no Brasil, a avaliação institucional nas universidades é fragmentada, o que dificulta a formulação de diagnósticos precisos e objetivos. A pós-graduação é avaliada pela Capes, enquanto a graduação é analisada pelo Inep, sem correlação entre essas avaliações. Adicionalmente, a extensão universitária carece de uma avaliação específica. As autoras também destacaram que o processo de avaliação institucional enfrenta tensões internas que limitam a tomada de decisões baseadas em prioridades técnicas, devido à gestão colegiada e a interesses divergentes.

		Milena Pavan Serafim Teresa Dib Zambon Atvars		<p>Além disso, a descontinuidade na gestão e a dificuldade de adaptação cultural e administrativa contribuem para o desafio. Entre as limitações do planejamento estratégico identificadas estão o comprometimento variável da alta gestão, a ausência de uma cultura de acompanhamento de projetos, a falta de dados sistematizados e automatizados, e as dificuldades na definição de indicadores e métricas. Esses fatores, somados à carência de metodologias para decisões baseadas em diagnósticos objetivos, comprometem a eficácia do planejamento. Em resposta a esses desafios, a Unicamp adotou a avaliação como um mecanismo interno para o planejamento e a gestão estratégica. A universidade implementou um sistema de avaliação abrangente, englobando ensino, pesquisa e extensão, com o objetivo de atender às demandas da comunidade e otimizar os investimentos. O Projeto Qualidade da Unicamp incluiu diversos projetos estratégicos, destacando a Avaliação Quinquenal, que envolveu avaliações internas e externas em todas as unidades.</p> <p>O modelo de planejamento estratégico da Unicamp seguiu as etapas: 1) desenvolvimento do Mapa Estratégico e da Cadeia de Valor Institucional com indicadores; 2) Avaliação Interna e apresentação de projetos alinhados ao Mapa Estratégico; 3) Seleção dos projetos com base em critérios objetivos e indicadores de desempenho, que alimentam o planejamento estratégico, sendo que a transparência e o acompanhamento dos projetos foram garantidos pela plataforma web Geplanes. Os resultados obtidos pela Unicamp entre 2016 e 2020 demonstram melhorias significativas, como o equilíbrio financeiro-orçamentário, a alocação eficiente de espaços físicos, e a simplificação de processos administrativos, como convênios e assinatura digital de diplomas. As autoras concluem que a integração entre gestão estratégica e avaliação institucional é crucial para a definição de prioridades e a implementação eficaz de projetos.</p>
2021	17.Limitations of the institutional development plan of the Higher Education Federal Institutes in Brazil. Ensaio:Aval.Pol.Público.Educ, 29(113), 953–974. https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002902294	Alexandre Nascimento de Almeida Anderson Allan Almeida Galvão	Artigo	<p>O artigo avaliou as limitações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a partir da perspectiva dos gestores dos IFES. Para isso, foi aplicado um questionário que abrange quatro dimensões principais: sociais e culturais, políticos e institucionais, jurídicos e administrativos, e pedagógicos e metodológicos.</p> <p>Na dimensão social e cultural, os gestores destacaram a importância de desenvolver ações que promovam a diversidade, tanto em termos étnicos, de gênero, quanto de crenças religiosas.</p>

				<p>Em relação aos aspectos políticos e institucionais, foi apontada uma grande lacuna na comunicação com a sociedade. Os gestores observaram que as comunidades desconhecem muitas vezes a missão e o papel dos IFs, o que compromete o alinhamento das atividades institucionais com as necessidades sociais e econômicas da região. Além disso, sugeriram que o planejamento e avaliação precisam ser mais transparentes e articulados com a missão institucional, permitindo uma gestão mais integrada e democrática. Na dimensão jurídica e administrativa, os principais desafios apontados foram a centralização excessiva de processos e a burocracia, que dificultam a operacionalização das ações planejadas. Os gestores indicaram a necessidade de maior autonomia para tomada de decisões e uma revisão das regras de procedimento, de modo a minimizar a interferência discricionária dos gestores e a melhorar a eficiência na execução do orçamento. Já nos aspectos pedagógicos e metodológicos, os gestores reforçaram a necessidade de políticas permanentes de formação continuada para os servidores e o desenvolvimento de uma gestão por competências. Também foi mencionado que os planos de curso precisam ser reformulados para incluir mais aulas práticas, utilizando métodos de ensino contemporâneos que possam atender às demandas da comunidade e do mercado de trabalho.</p> <p>Dessa forma, o estudo conclui que as limitações do PDI estão diretamente ligadas à falta de clareza nos objetivos e à dificuldade em integrar as diferentes dimensões de planejamento com as práticas institucionais. Para superar esses desafios, foi sinalizada a necessidade do fortalecimento da gestão participativa e promoção de uma maior articulação entre a missão institucional e as necessidades locais.</p>
2021	18.O Planejamento dos Institutos Federais (IF): Valores Institucionais e Documentos Norteadores. Revista Brasileira Da Educação Profissional e Tecnológica, 1(20), e10002.	Claudio Nei Nascimento da Silva Mara Lucia Castilho	Artigo	<p>O estudo explora a fundamentação do planejamento institucional nos Institutos Federais a partir da análise documentos como os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projetos Pedagógicos Institucionais (PPI) e Projetos Político-Pedagógicos (PPP), abordando a relação entre esses documentos e os valores institucionais que norteiam as ações dessas instituições.</p> <p>A pesquisa aponta que todos os IFs analisados possuem PDI atualizado, com a maioria incluindo o PPI como parte integrante. Embora o PPP seja menos comum, os valores institucionais, como ética, transparência, sustentabilidade e inovação, estão presentes em grande parte dos PDIs. A análise mostra a importância desses documentos para a definição das políticas educacionais e administrativas dos IFs.</p>

				O estudo conclui que o planejamento institucional dos IFs deve ser construído coletivamente e alinhado com os valores fundamentais da Rede Federal. Além disso, reforça a importância de um planejamento que leve em consideração a diversidade regional e o contexto local dos diferentes campi, mas mantendo a coerência com os valores e metas globais da instituição
2021	19.O processo de comunicação organizacional e a avaliação institucional na Universidade Federal da Paraíba.	ELIZETE VENTURA	Dissertação	O estudo analisa como a comunicação interna e externa da Universidade Federal da Paraíba impacta diretamente na avaliação institucional realizada pelo SINAES. A autora examina fragilidades na gestão comunicacional, apontando que a falta de uma estrutura de comunicação integrada prejudica o fluxo de informações e a interação entre os membros da comunidade acadêmica, comprometendo as metas estabelecidas nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI). As conclusões sugerem que o fortalecimento da comunicação organizacional pode elevar a qualidade dos processos institucionais e contribuir para uma melhoria do desempenho da UFPB nas avaliações do SINAES, promovendo um ambiente mais colaborativo e transparente dentro da instituição.
2020	20.A que serve do Sinaes? Uma Avaliação da Política Nacional de Avaliação da Educação Superior.	Rafael dos Santos Pereira	Tese	O estudo explorou a função e o impacto do SINAES nas universidades públicas federais brasileiras. A pesquisa analisou como esse sistema de avaliação tem influenciado a gestão, o planejamento e a definição de políticas institucionais, principalmente através de suas três frentes de avaliação: o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes, a avaliação de cursos de graduação e a avaliação institucional. O autor concluiu que, embora o sistema desempenhe um papel importante no cumprimento de requisitos regulatórios, seu uso como ferramenta formativa e emancipatória é limitado. Os dados sugeriram que o SINAES é frequentemente aplicado com um enfoque gerencialista, focado em resultados e conformidade com indicadores quantitativos, o que favorece uma perspectiva de educação voltada ao mercado, em detrimento de uma abordagem mais transformadora e inclusiva, que consideraria a educação como um direito e um bem público.
2020	21.Alinhamento estratégico de planejamentos institucionais: estudo em uma universidade federal da Amazônia Setentrional. Revista Gestão	Ananias Costa Oliveira, Francisco Roberto Pinto, Cláudio Márcio Campos de Mendonça	Artigo	Os resultados apontaram que, embora existam esforços para alinhar os diferentes níveis de planejamento, ainda há desafios significativos, como a falta de integração efetiva entre as unidades e a necessidade de maior participação da comunidade acadêmica no processo de planejamento. A pesquisa concluiu que o alinhamento estratégico era crucial para garantir que as ações da universidade estivessem em consonância com sua missão, visão e objetivos de longo prazo, mas destacou a necessidade de aprimorar os

	Universitária Na América Latina - GUAL, 183–205.			mecanismos de comunicação e coordenação interna para fortalecer esse alinhamento.
2020	22.Avaliação institucional de uma universidade federal: proposta de um modelo multicritério construtivista de apoio à gestão. Revista Meta: Avaliacao, 12(36), 719–745.	Anita Ortega Asato, Luiz Miguel Renda dos Santos, Edicreia Andrade dos Santos, Carla Busato Zandavalli	Artigo	Nesse artigo os autores propõem um modelo de gestão com base em dois instrumentos universitários cruciais: a avaliação institucional e o PDI, sendo ambos sustentados por aspectos orçamentários. A pesquisa, que utiliza o método multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C), desenvolve uma estrutura com 21 indicadores para pontuar as atividades da instituição em uma universidade federal brasileira. Conclui-se que o modelo serve como ferramenta potencial para auxiliar a gestão superior a avaliar áreas específicas de desempenho e a priorizar ações de melhoria. O modelo é ajustável às necessidades institucionais, mas é limitado pelas especificidades da universidade estudada e pelas constantes alterações legais, destacando-se assim como uma ferramenta de suporte à tomada de decisão estratégica, facilitando a identificação de áreas prioritárias para desenvolvimento contínuo e sustentável.
2020	23.Avaliação Institucional do Instituto Federal da Paraíba: Um Diagnóstico a Partir das Avaliações Externas.	Dhiego Glaucio Evaristo Gomes Nascimento	Dissertação	O estudo conclui que o Instituto Federal da Paraíba apresenta uma série de fortalezas e oportunidades, mas também enfrenta desafios específicos em seu desenvolvimento institucional. As principais conclusões apontam para a necessidade de reforçar as políticas de qualificação de professores e o apoio à infraestrutura, especialmente para cursos de graduação que exigem laboratórios bem equipados. Os cursos de graduação do IFPB são avaliados positivamente em termos de conteúdo e organização curricular, mas enfrentam limitações quanto aos recursos materiais, principalmente em áreas técnicas e científicas que exigem equipamentos específicos. O estudo recomenda que a Comissão Própria de Avaliação (CPA) atue com estratégias claras para superar essas barreiras, enfatizando o desenvolvimento de parcerias e a busca por fontes de financiamento alternativas para garantir a continuidade e a qualidade dos cursos oferecidos. Em particular, o fortalecimento da infraestrutura dos cursos de engenharia e ciências aplicadas foi identificado como um ponto crucial para a melhoria dos índices institucionais e para atender às demandas de qualidade esperadas pelo SINAES.
2020	24.Educação superior e autoavaliação: espaços contraditórios e transformadores em cursos de graduação da	Elizaine Bagatelli	Dissertação	O estudo de Bagatelli (2020) discute a autoavaliação nos cursos de graduação da Universidade Federal de Mato Grosso, destacando sua importância como ferramenta de transformação e melhoria na gestão acadêmica. Embora a autoavaliação seja parte essencial do SINAES, a pesquisa aponta que, até 2019, não havia uma política institucional consolidada para promover essa prática na UFMT. Entre os cursos analisados, apenas um demonstrou certa

	Universidade Federal de Mato Grosso.			prática de autoavaliação, motivada pelos estudantes, com a gestão utilizando os resultados para efeitos regulatórios entre docentes. A pesquisa conclui que, sem uma abordagem emancipatória e participativa, a autoavaliação não cumpre seu papel transformador. Para que alcance seu potencial como instrumento de desenvolvimento acadêmico e reflexivo, Bagatelli sugere a necessidade de maior debate e institucionalização da prática de autoavaliação na UFMT.		
2020	25. Gestão Democrática e Participativa: um estudo do Instituto Federal da Paraíba/Campus João Pessoa, a partir do período de redemocratização do Estado brasileiro.	Cleoneilton Lopes Nogueira	Dissertação	Os resultados alcançados indicaram que o processo participativo é reconhecido pelos gestores e pela comunidade como de fundamental importância na construção da vida democrática institucional. O IFPB conta com espaços legítimos na ordem regulatória da instituição, como os conselhos gestores e colegiados. O processo participativo teve seu ápice nos anos até 2015 quando foi deflagrada a estatuinte que contou com a participação efetiva de todos os segmentos da instituição. Depois disso, a comunidade deixou de ocupar os espaços colegiados de natureza consultiva e deliberativa, nos quais têm assento com poder decisório. Os gestores, embora reconheçam a importância e legitimidade resultante do processo participativo, nem sempre desempenham maiores esforços na mobilização da comunidade acadêmica. O estudo conclui que a comunidade já não se encontra mais tão motivada à reprodução dessa dinâmica democrática participativa na vida acadêmica do IFPB, naquele momento.		
2020	26. Gestão na educação superior e as avaliações de suas práticas. Revista Avaliação, 25, 458–476.	Maria Eliza Rosa Gama João Timóteo de los Santos	Artigo	O artigo discute a importância da avaliação institucional no contexto da educação superior no Brasil. O estudo analisou os conceitos de gestão educacional e avaliou como as instituições de ensino superior (IES) têm implementado processos de autoavaliação, com foco na avaliação participativa. Os autores destacam que a gestão eficaz nas IES deve estar alinhada a três pilares: planejamento, execução e avaliação. A avaliação institucional é fundamental para garantir a qualidade das atividades acadêmicas e administrativas. Dois tipos de avaliação são analisados: a avaliação externa, conduzida por órgãos reguladores, e a autoavaliação, realizada internamente pelas instituições, com a participação de docentes, discentes e servidores. O artigo também explora os desafios enfrentados pelas IES na implementação de processos de autoavaliação, especialmente nos cursos de graduação. Um dos principais obstáculos é a falta de instrumentos específicos para autoavaliar esses cursos. A legislação atual, por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), enfatiza a avaliação institucional como um todo, mas não impõe a obrigatoriedade de autoavaliações específicas para os cursos		
Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.		Santa Maria	v. 13	n. 22	e90510	2024

				<p>de</p> <p>graduação.</p> <p>Os autores concluem que, embora as avaliações institucionais e externas tenham avançado, a autoavaliação dos cursos ainda carece de atenção e desenvolvimento. A participação de toda a comunidade acadêmica é crucial para o sucesso desses processos, e a autoavaliação é vista como uma ferramenta importante para a melhoria contínua da qualidade educacional. Contudo, a falta de uma cultura de autoavaliação e a relutância de muitos docentes em se autoavaliar limitam a efetividade dessas iniciativas.</p>
2020	<p>27.Limites à Participação: Uma Crítica à (Des) Construção do Planejamento Estratégico em uma Instituição Pública de Ensino Superior. 21, 70–86. https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.20.4256</p>	<p>Eglalciane Lyrio Tongo Ricardo Roberto Behr</p>	<p>Artigo</p>	<p>O estudo explorou a relação entre avaliação e planejamento estratégico, destacando que, no contexto analisado, a construção do planejamento estratégico se apresentava como um processo voltado mais para o cumprimento da legislação e a obtenção de resultados específicos, do que para a consideração genuína dos interesses coletivos. Embora os documentos institucionais mencionassem a intenção de captar as necessidades da comunidade acadêmica, o estudo constatou a falta de ações efetivas para promover a mobilização e o engajamento dos participantes nesse processo.</p> <p>Os autores concluíram que o modelo de gestão adotado na instituição se distanciava dos princípios da democracia deliberativa proposta por Habermas, ao tratar a participação de forma meramente instrumental, voltada para o cumprimento de metas administrativas e interesses específicos, em vez de incluir verdadeiramente a comunidade acadêmica nas decisões estratégicas.</p> <p>A pesquisa sugeriu que, para avançar em direção a uma gestão mais inclusiva e deliberativa, seria necessário fomentar o debate sobre o papel democrático da participação e estimular uma maior reflexão crítica sobre como os servidores podem influenciar e participar ativamente do planejamento e das políticas institucionais.</p> <p>Além disso, destacou-se a importância de revisar os mecanismos de participação existentes, buscando garantir que a administração pública adote práticas que promovam uma gestão mais democrática e participativa</p>

2020	28. Metodologia para delineamento de estratégias e tomada de decisão para atuação no cargo técnico em assuntos educacionais.	Adriana Manzolillo Sanseverino	Tese	<p>As contribuições desta pesquisa estão relacionadas à gestão estratégica por meio do estudo prospectivo associado a um novo método multicritério, ao aproveitamento adequado de pessoal e à priorização das atividades exercidas pelos profissionais.</p> <p>A pesquisa pode auxiliar as organizações a antecipar possíveis problemas, definir as estratégias de enfrentamento e priorizar as alternativas que devem ser avaliadas com base nos critérios estabelecidos, a fim de alcançar seus objetivos institucionais e favorecer o seu desempenho.</p>
2020	29. Para Além do PDI: Proposta de Execução da Estratégia em uma Instituição de Ensino Superior.	Marcos Almeida De Faria	Dissertação	<p>A dissertação apresenta uma abordagem inovadora para aprimorar o processo de execução do planejamento estratégico em uma Instituição de Ensino Superior, com foco específico no Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT).</p> <p>O estudo parte da constatação de que, apesar da importância do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), muitas vezes há falhas significativas em sua implementação, prejudicando o alinhamento das ações institucionais com os objetivos estratégicos.</p> <p>Neste sentido, o autor pontua que muitas vezes o PDI é construído com vistas ao atendimento de um requisito legal e a sua execução em níveis táticos e operacionais são comprometidos ou inexistentes.</p> <p>O principal objetivo da pesquisa de Faria (2020) foi desenvolver uma proposta para melhorar a execução do PDI, utilizando o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta central. Especificamente, Faria buscou identificar as principais deficiências na aplicação do PDI no IFMT, adaptar o BSC ao contexto do setor público, e criar uma Instrução Normativa que sistematizasse e padronizasse as ações necessárias para a execução eficaz das estratégias institucionais.</p> <p>Para atingir esses objetivos, Faria (2020) adotou uma metodologia aplicada, centrada em um estudo de caso único. A abordagem metodológica foi mista, combinando aspectos quantitativos e qualitativos. A coleta de dados foi realizada por meio de três principais fontes: análise documental dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFMT, entrevistas semiestruturadas com gestores-chave da instituição e a aplicação de um formulário de coleta de dados.</p>

			<p>As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com gestores diretamente envolvidos na execução do PDI, permitindo uma exploração detalhada dos desafios e percepções sobre o processo estratégico. Essas entrevistas forneceram insights sobre os obstáculos enfrentados na prática e permitiram identificar as áreas que necessitavam de melhorias. Além disso, foi aplicado um formulário de coleta de dados estruturado para capturar informações quantitativas sobre a execução das estratégias e o desempenho dos indicadores definidos no PDI. Esse formulário foi desenvolvido para complementar as entrevistas, permitindo uma triangulação dos dados coletados e uma análise mais robusta.</p> <p>Faria (2020) utilizou técnicas de análise de conteúdo para examinar os dados qualitativos obtidos nas entrevistas e nos documentos analisados, identificando padrões e lacunas na execução do planejamento estratégico.</p> <p>Os resultados da pesquisa evidenciaram várias lacunas na execução do PDI, incluindo a ausência de cultura de planejamento estratégico, falta de clareza nos indicadores de desempenho e na definição de responsabilidades dentro da instituição.</p> <p>Faria (2020) menciona no estudo que as mudanças na cultura organizacional exigem o estabelecimento de um conjunto de processos que associem o comportamento das pessoas aos resultados esperados balizados em uma comunicação eficaz acerca dos resultados esperados, a análise de como fazer e a forma de beneficiar os que cumprem os resultados.</p> <p>Ele também defende que para preencher a lacuna entre a formulação da estratégia e sua execução é necessário o estabelecimento de procedimentos formais de planejamento incluindo métodos de gestão de projetos que relacione as tarefas com as metas.</p> <p>Como resultado, foi elaborada uma Instrução Normativa que busca sistematizar e padronizar as ações estratégicas, facilitando o alinhamento entre as atividades diárias e os objetivos institucionais. Nela foram especificados o fluxo para elaboração do Plano Anual de Trabalho (PAT) e a formação de uma Comissão Local de Planejamento composto por membros representativos dos docentes, técnicos e discentes sob a liderança do Diretor da unidade. Essa comissão seria</p>
--	--	--	--

				<p>responsável por disseminar a cultura do planejamento por meio de treinamentos locais, seminários e acompanhamento das ações juntos aos setores.</p> <p>A Instrução Normativa proposta por Faria foi bem recebida pelos gestores institucionais, sendo aprovada como uma solução viável para os problemas identificados. A metodologia desenvolvida pode ser replicada em outras instituições que enfrentam desafios semelhantes.</p>
2020	30.Planejamento estratégico em uma IFE - estudo do planejamento estratégico decenal do IFPB.	Jonathan Silva De Oliveira	Dissertação	<p>O estudo teve como principal objetivo analisar como o Planejamento Estratégico Decenal (PLANEDE) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) influenciou as atividades dos gestores nos seus três primeiros anos de vigência. A pesquisa também buscou descrever o processo de formulação, implementação e avaliação do PLANEDE, além de identificar os fatores que dificultaram sua implementação.</p> <p>A metodologia adotada consistiu em um estudo de caso de natureza qualitativa e descritiva, com a coleta de dados por meio de entrevistas com 28 gestores de diferentes níveis e um servidor da unidade de planejamento. A análise das entrevistas foi realizada utilizando a técnica de análise de conteúdo de Bardin. Adicionalmente, foi feito um levantamento documental no sistema eletrônico do PLANEDE, para complementar as percepções dos gestores.</p> <p>O conceito principal abordado no estudo foi o Planejamento Estratégico, entendido como um processo crucial para a administração moderna, especialmente em instituições públicas que enfrentam desafios como a complexidade organizacional e a necessidade de alinhar diferentes interesses e expectativas.</p> <p>A pesquisa revelou que, até então, o PLANEDE não estava sendo efetivamente utilizado como um instrumento de gestão pela maioria dos gestores entrevistados. Um dos principais problemas identificados foi que o sistema eletrônico do PLANEDE, projetado para apoiar a implementação do plano, acabou sendo percebido como uma barreira devido à sua complexidade e ao fato de ser visto apenas como uma ferramenta de registro de informações, sem integração com a prática de gestão cotidiana.</p> <p>A pesquisa concluiu que o processo de implementação do PLANEDE enfrentou dificuldades significativas, com a falta de utilização do plano pelos gestores sendo um dos principais obstáculos.</p>

				Como resultado, foi proposta uma série de ajustes e melhorias para o PLANEDE, tanto em termos de conteúdo quanto na interface do sistema eletrônico, com o objetivo de tornar o planejamento mais acessível e integrado à gestão do IFPB.
2020	31.Planejamento estratégico no ensino superior: uma análise do monitoramento estratégico em instituições de Santa Catarina. Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL, 210–231.	Marília Ribas Machado Guilherme Kalnin Mario Cesar Barreto Moraes	Artigo	<p>O estudo destaca os desafios dos gestores na condução do planejamento estratégico no âmbito das universidades transitando, principalmente, entre a racionalidade e intuição; intenção e ação de modo que a sua utilidade apenas é reconhecida quando traduzido em ações concretas.</p> <p>As instituições pesquisadas revelaram adotar documentos diversos para consolidação das estratégias institucionais, tais como Plano de Gestão, Plano Estratégico e Plano Anual, além do Plano de Desenvolvimento Institucional, destacando desafios significativos em sua implementação.</p> <p>Quanto ao monitoramento e controle, uma instituição apresentou uma metodologia ancorada em planilhas de excel alimentadas manualmente e a outra informou estar iniciando o uso de um sistema específico.</p> <p>Contudo, os agentes participantes da pesquisa esclareceram que mais importante do que estabelecer metodologias de monitoramento e controle, é se estabelecer preliminarmente uma cultura institucional voltada ao processo de planejamento junto aos atores envolvidos para que possam legitimar o processo.</p> <p>Os achados da pesquisa demonstram que os fatores que favorecem a execução das estratégias incluem a presença de sistemas de acompanhamento, o engajamento ativo dos membros das instituições e a coerência entre os documentos institucionais.</p> <p>No entanto, os autores identificam também obstáculos, como a falta de clareza na definição de responsabilidades, a ausência de indicadores precisos e a resistência interna às mudanças organizacionais.</p> <p>Machado et al. (2020) ressaltam a complexidade inerente ao planejamento estratégico nas IES que precisam equilibrar múltiplos objetivos e lidar com ambientes internos e externos dinâmicos.</p> <p>Dessa forma, o monitoramento dessas estratégias torna-se fundamental para</p>

				garantir que os objetivos institucionais sejam atingidos, sublinhando o papel fundamental dos gestores no processo de planejamento e controle.		
2020	32.Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): Contribuições ao Bacharelado em Administração Pública do Instituto Federal da Paraíba com vistas à melhoria do processo.	Marcos Vasconcelos Paiva	Dissertação	O estudo destacou desafios e oportunidades específicos na autoavaliação institucional. O autor enfatiza a necessidade de adequação contínua às diretrizes do SINAES, que influenciam diretamente os processos avaliativos e a gestão do curso, especialmente devido à modalidade EaD. Usando a análise SWOT, identificou fraquezas estruturais e administrativas, como a carência de materiais didáticos e infraestrutura para docentes. Entre as sugestões, propõe aprimoramentos na equipe multidisciplinar, maior integração das tecnologias digitais e fortalecimento do ambiente virtual de aprendizagem (AVA) para melhorar a qualidade do ensino e o processo avaliativo		
2020	33.Strategy or legitimacy? Analysis of the role of institutional development plans in Brazilian universities. Brazilian Business Review, 17(1), 66–96.	Maurício Andrade Lima Fernando Antônio Ribeiro Serra Thiago Coelho Soares Carlos Rogerio Montenegro de Lima	Artigo	<p>O artigo abordou a função dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas universidades brasileiras, examinando se esses documentos eram utilizados mais como uma ferramenta estratégica ou como um meio de legitimação perante órgãos reguladores e a sociedade.</p> <p>O estudo teve como objetivo compreender como os PDIs eram elaborados e implementados nas universidades federais do Brasil, explorando a tensão entre seu papel estratégico e sua função de garantir a conformidade institucional com exigências externas. As autoras buscaram identificar se os PDIs realmente orientavam a gestão universitária ou se eram meramente documentos formais para cumprir obrigações legais.</p> <p>A metodologia adotada consistiu em uma análise documental de PDIs de diferentes universidades federais, complementada por entrevistas com gestores responsáveis pela elaboração e implementação desses planos. A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, focando na interpretação dos dados coletados a partir de uma perspectiva teórica que conjugava conceitos de planejamento estratégico e teoria institucional.</p> <p>O artigo discutiu a teoria institucional, especialmente no que tange à legitimidade organizacional, e como ela podia influenciar a adoção de práticas e normas dentro das universidades.</p> <p>As autoras também abordaram o conceito de planejamento estratégico e sua aplicação no contexto educacional, especialmente no que concerne à gestão universitária e ao alinhamento das ações institucionais com as metas de longo prazo estabelecidas nos PDIs.</p> <p>Os resultados indicaram que, embora os PDIs fossem formalmente reconhecidos como ferramentas estratégicas, na prática, muitas universidades os utilizavam principalmente como mecanismos de legitimação. Em muitos casos, a elaboração desses planos era mais uma resposta às exigências de</p>		
Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.		Santa Maria	v. 13	n. 22	e90510	2024

				<p>órgãos reguladores, como o Ministério da Educação, do que um processo genuíno de planejamento estratégico.</p> <p>As autoras concluíram que, para que os PDIs pudessem efetivamente desempenhar um papel estratégico, era necessário um maior compromisso institucional com sua implementação e um alinhamento mais claro entre as metas estabelecidas e as ações diárias da universidade.</p>		
2020	34. Um estudo de caso sobre as contribuições da avaliação in loco do SINAES nos cursos superiores de tecnologia do IFPE Campus.	Rafaella Cristine Da Silva Albuquerque	Dissertação	<p>A pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar as contribuições da avaliação in loco do MEC quanto ao desenvolvimento de ações relativas à dimensão didático-pedagógica a partir da percepção dos professores e coordenadores dos cursos superiores de tecnologia do IFPE – Campus Recife.</p> <p>Os resultados indicaram que, na percepção deles, a avaliação <i>in loco</i> é importante para pensar a melhoria dos cursos, mas que não há uma sistemática da comunidade acadêmica no conhecimento dos resultados, análises, reflexões e proposições de ações que auxiliem no planejamento e que a ação de reformulação do PPC do curso, no que diz respeito à dimensão didático-pedagógica, induzida pelo processo de avaliação in loco, prevalece uma ação regulatória em detrimento de uma ação emancipatória.</p> <p>Aborda também o ciclo de implementação de políticas públicas e analisa a articulação entre avaliação e planejamento e conclui que não há uma cultura de planejamento a partir dos dados obtidos nas avaliações in loco. A autora relatou que o grande desafio seria transformar o processo avaliativo em uma ferramenta de gestão. Na percepção dos entrevistados na pesquisa, acham importante a avaliação para obter informações, para poder planejar, aperfeiçoar os indicadores dos cursos e para induzir um processo de autorreflexão. Entretanto, foi relatado a inexistência de uma prática sistemática de reflexão e tomada de decisões a partir dos resultados da avaliação, prevalecendo o caráter regulatório da avaliação.</p> <p>Nesse sentido a autora destacou ausência de acompanhamento da dimensão formativa por parte do MEC assim como a necessidade da avaliação <i>in loco</i> ter uma finalidade de integrar o planejamento do curso, representando o comprometimento de todos, no sentido de manter a excelência acadêmica.</p>		
2019	35. A Prática da Gestão do Conhecimento Pessoal de Coordenadores de Curso de Graduação de uma Universidade Pública.	Débora Clarissa Valim de Souza Vasconcellos	Dissertação	<p>Este trabalho explorou a Gestão do Conhecimento Pessoal entre coordenadores de cursos de graduação em uma universidade pública, destacando a relevância dessa prática em um ambiente acadêmico em constante transformação. Os resultados apontaram que a GCP está presente no dia a dia dos coordenadores, mesmo que de maneira informal. As práticas identificadas ajudam na organização, na tomada de decisões e na melhoria das competências pessoais e coletivas. No entanto, os entrevistados relataram uma falta de incentivo</p>		
Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.		Santa Maria	v. 13	n. 22	e90510	2024

				institucional para formalizar ou aprimorar essas práticas, destacando a necessidade de maior suporte organizacional para maximizar seus impactos.
2019	36. Alinhamento entre Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento Institucional no âmbito do Instituto Federal de Brasília.	Cecília Cândida Frasão Vieira	Dissertação	O estudo teve como objetivo investigar o alinhamento entre esses três documentos estratégicos na gestão do IFB. A análise revelou que, embora exista uma base sólida para o alinhamento entre o PDI, PPI e o Planejamento Institucional, ainda há desafios na integração desses documentos, especialmente em relação à participação democrática e à coerência entre as práticas pedagógicas e administrativas.
2019	37. Análise do Papel da Autoavaliação Institucional no Processo de Melhoria da Qualidade na Universidade Federal da Paraíba.	Saulo Rodrigo Alves de Souza	Dissertação	A pesquisa sobre a autoavaliação institucional na Universidade Federal da Paraíba enfocou no papel da autoavaliação como instrumento de melhoria de qualidade. Baseando-se nos relatórios de autoavaliação da universidade e nas diretrizes do SINAES, o estudo revelou que, embora a autoavaliação permita um autoconhecimento das fraquezas e potencialidades institucionais, sua aplicação para subsidiar decisões estratégicas ainda é limitada. A análise sugere que os processos de autoavaliação, embora bem fundamentados teoricamente, enfrentam desafios em traduzir os resultados em ações práticas que beneficiem diretamente a gestão e o planejamento acadêmico da instituição.
2019	38. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas)	Junia Maria Zandonade Falqueto Valmir Emil Hoffmann Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier Newton da Silva Miranda Júnior	Artigo	Os resultados desse estudo revelaram que entre as principais barreiras enfrentadas na implantação do planejamento estratégico estavam a comunicação distorcida entre as unidades internas da universidade e a falta de sintonia entre o que foi planejado e o que efetivamente foi realizado. Em contrapartida, o apoio da alta administração da universidade foi identificado como um fator facilitador importante para o processo. Em conclusão, os autores apontaram que, embora o planejamento estratégico seja viável e traga benefícios para a universidade, a eficácia de sua implantação não pôde ser confirmada de forma homogênea em todos os setores da instituição. Assim, o estudo destacou a importância de ajustes contínuos e de um maior alinhamento entre planejamento e execução para alcançar os objetivos estratégicos desejados.
2019	39. Avaliação, regulação e qualidade na educação superior: os desafios da gestão	Celia Maria Haas, Ana Silvia Moço Aparício	Artigo	O artigo explorou as implicações dos resultados gerados pelo SINAES na gestão acadêmica das universidades da região da Grande São Paulo. A pesquisa, centrada nas percepções dos gestores universitários, destaca a aplicação e os efeitos dos processos avaliativos internos e externos conduzidos pelo SINAES em instituições públicas, privadas e confessionais. O

	acadêmica. EccoS – Revista Científica, 51(51).			estudo revela que, embora as universidades privadas utilizem amplamente os resultados das avaliações para atender às exigências legais e buscar melhorias estratégicas, as universidades públicas tendem a integrar esses processos de maneira mais orgânica em sua dinâmica institucional. Já as confessionais enfrentam dificuldades em adaptar os resultados do SINAES às suas particularidades pedagógicas. A pesquisa sublinha que o impacto do SINAES na gestão acadêmica é significativo, embora apresente desafios, especialmente na conciliação entre as metas regulatórias e a missão institucional das universidades.
2019	40. Controle e avaliação do planejamento estratégico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha.	Diego Brenner dos Reis	Dissertação	Os resultados demonstraram que a elaboração do planejamento estratégico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha está formalizado no Plano de Desenvolvimento Institucional segundo as determinações do Ministério da Educação. O controle e a avaliação do planejamento estratégico ocorrem por meio do acompanhamento dos sistemas de informações como o Sistema Integrado de Gestão, Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal, o Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica, a Plataforma Nilo Peçanha e planilhas de controle. Tais recursos são utilizados para a obtenção e organização de dados e relatórios que são analisados e convertidos em informações que apoiam os gestores na tomada de decisão. Assim, a principal conclusão desta pesquisa indica que a exploração dos resultados institucionais ligados ao planejamento e fornecidos pelas ferramentas de controle é tomada como referência no processo decisório e vem sendo utilizada pelos gestores para embasar seus atos e direcionar as ações estratégicas visando os resultados pretendidos. Por fim, ficou evidenciada a relação entre o controle e a avaliação do planejamento estratégico e o processo decisório, uma vez que os dois processos alimentam um ao outro com dados e informações e compartilham, em muitos casos, das mesmas ferramentas.
2019	41. Guia prático de procedimentos técnicos para avaliação de cursos de graduação no Centro de Informática da UFPB.pdf	Lourdes Maria Rodrigues Cavalcanti	Dissertação	O "Guia Prático de Procedimentos Técnicos para Avaliação de Cursos de Graduação no Centro de Informática da UFPB" teve por objetivo padronizar as ações de avaliação dos cursos de graduação no Centro de Informática da Universidade Federal da Paraíba, utilizando os instrumentos do SINAES. A pesquisa emprega uma abordagem qualitativa e um procedimento histórico, com análise documental baseada na análise SWOT e no ciclo PDCA. Os resultados sugerem que a análise SWOT, complementada pelo PDCA, se mostra viável para direcionar as estratégias de adequação aos critérios do SINAES, contribuindo para o fortalecimento da qualidade dos cursos de

				<p>graduação no CI/UFPB.</p> <p>o estudo sublinha que a análise SWOT fornece uma visão abrangente sobre o posicionamento do curso perante os padrões de qualidade esperados, ao passo que o ciclo PDCA se mostra eficaz para planejar, implementar e monitorar as ações de correção ou aprimoramento identificadas na avaliação. Assim, a integração dessas metodologias possibilita um processo cíclico de autoavaliação e ajuste contínuo, permitindo que o Centro de Informática não apenas atenda aos requisitos de qualidade estabelecidos pelo SINAES, mas também melhore suas práticas de ensino e gestão acadêmica de forma sustentável e orientada por dados.</p> <p>Esse modelo prático proposto pelo guia visa, em última análise, otimizar o desempenho dos cursos de graduação do CI/UFPB, proporcionando uma base sólida para decisões estratégicas e promovendo uma cultura de avaliação contínua que fortalece a governança e a qualidade</p>
2019	42.Elaboração e Acompanhamento de Planos Estratégicos em uma universidade pública: uma análise baseada na Estratégia como Prática. Gestao e Producao, 26(2).	<p>Marco Antonio Cavasin Zabotto</p> <p>Alceu Gomes Alves Filho</p>	Artigo	<p>O artigo teve como objetivo investigar o desenvolvimento dos processos de formulação e acompanhamento de planos estratégicos em uma universidade pública, sob a ótica da estratégia como prática. O estudo buscou explorar os aspectos práticos da implementação estratégica, destacando o papel dos agentes envolvidos e as práticas emergentes no contexto universitário.</p> <p>A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso único, que permitiu uma análise detalhada do processo estratégico na instituição. Foram realizadas entrevistas com atores chave, observações diretas e análise documental, concentrando-se nas práticas estratégicas específicas da universidade.</p> <p>Os autores basearam sua análise no conceito de Estratégia como Prática, uma abordagem que se distancia das visões tradicionais de estratégia como um plano ou uma posição, e se concentra em como a estratégia é feita na prática, ou seja, como as atividades cotidianas dos praticantes influenciam e moldam a estratégia organizacional. Esse método enfatiza três elementos principais: os praticantes (quem faz a estratégia), as práticas (o que fazem) e os práxis (como fazem). Esses elementos formam a base para entender a estratégia não apenas como algo que as organizações têm, mas como algo que fazem.</p> <p>Os resultados indicaram que o processo de elaboração e acompanhamento dos planos estratégicos na universidade enfrentou diversos desafios, como a</p>

				<p>necessidade de alinhar os objetivos estratégicos às realidades operacionais da instituição. As práticas estratégicas demonstraram a importância da comunicação e do envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos para o sucesso do plano. A perspectiva da estratégia como prática se mostrou eficaz para compreender os processos estratégicos em organizações complexas, como universidades públicas, onde a interação entre práticas e praticantes desempenha um papel crucial na implementação da estratégia.</p> <p>A pesquisa destacou também o impacto das relações de poder na formulação e acompanhamento dos planos estratégicos. As dinâmicas de poder, influenciadas tanto por condicionantes internos quanto externos, exerceram influência significativa sobre as práticas estratégicas. Internamente, as disputas por recursos e influência entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos moldaram a forma como as decisões estratégicas foram tomadas e implementadas. Externamente, fatores como políticas governamentais, pressões sociais e expectativas da comunidade acadêmica impactaram as relações de poder, forçando os agentes internos a ajustar suas estratégias para atender a essas demandas.</p> <p>Esses condicionantes internos e externos não apenas moldaram as práticas estratégicas, mas também acentuaram as dinâmicas de poder dentro da universidade. Os agentes com maior influência, seja por sua posição hierárquica ou por sua capacidade de navegar pelas pressões externas, desempenharam papéis decisivos na definição de prioridades e na condução do processo estratégico. Assim, as relações de poder emergiram como um elemento central na compreensão da estratégia como prática, revelando que a implementação dos planos estratégicos estava profundamente ligada ao contexto político e às interações entre os praticantes da estratégia.</p> <p>Por fim, a pesquisa concluiu que a adoção de uma abordagem prática para a estratégia, alinhada aos conceitos da Estratégia como Prática, pode melhorar significativamente a eficácia do planejamento estratégico em instituições públicas, ao enfatizar a importância das práticas cotidianas, do engajamento dos atores e da gestão das relações de poder condicionadas tanto por fatores internos quanto externos.</p>
2019	43.Gestão do planejamento e acompanhamento de atividades docentes de uma universidade	Roberta Souza Matos Irineu Manoel de	Artigo	No contexto de planejamento e gestão estratégica, o artigo abordou a relevância do sistema PAAD como uma ferramenta essencial para o cumprimento das diretrizes institucionais e para garantir a indissociabilidade

	federal. Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL, 118–137.	Souza Flora Moritz da Silva Gabriela Guichard de Lima Beck		<p>entre ensino, pesquisa e extensão, pilares fundamentais da educação superior no Brasil. O planejamento estratégico dentro do PAAD foi analisado sob a perspectiva de como ele auxilia na organização das atividades docentes, permitindo uma melhor distribuição das tarefas acadêmicas e a alocação de recursos de maneira mais eficiente. O estudo destacou a importância de integrar o planejamento das atividades docentes ao planejamento estratégico institucional, assegurando que as metas estabelecidas sejam atingidas de forma coesa e eficiente. Entre os principais desafios encontrados no sistema PAAD, o artigo apontou a complexidade e a burocracia envolvidas na sua implementação e operação. Os autores identificaram dificuldades na adesão dos docentes ao sistema, muitas vezes devido à falta de clareza nos processos e à resistência a mudanças. Além disso, a gestão do PAAD enfrenta desafios relacionados à atualização e modernização do sistema, que não acompanha as necessidades dinâmicas da universidade. A falta de treinamento adequado para os gestores e docentes sobre o uso do PAAD também foi destacada como um obstáculo significativo, resultando em subutilização do sistema e dificuldades na coleta de dados precisos para o planejamento estratégico.</p> <p>Em termos de resultados, o estudo evidenciou que, apesar das dificuldades, o PAAD possui um grande potencial para melhorar a gestão das atividades docentes quando bem implementado e gerido. Concluiu-se que a eficácia do PAAD depende de um compromisso institucional com a melhoria contínua, que envolve desde a revisão dos processos burocráticos até a capacitação dos envolvidos, passando pela modernização tecnológica do sistema. A pesquisa sugere que, ao superar esses desafios, o PAAD pode contribuir significativamente para uma gestão universitária mais alinhada com os objetivos estratégicos, promovendo um ambiente acadêmico mais organizado e produtivo.</p>
2019	44.Planejamento e sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior: um estudo à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável.	ANGELA VERAS SANTOS	Dissertação	<p>O estudo teve como objetivo principal analisar as atividades acadêmicas nos eixos de ensino, pesquisa e extensão da Universidade Federal do Ceará (UFC). O foco foi verificar como o planejamento estratégico pode contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU.</p> <p>Os principais conceitos abordados incluíram a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para a operacionalização da sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior (IES). O estudo destacou o papel das IES como disseminadoras do conhecimento e a necessidade de alinharem suas estratégias institucionais aos objetivos de sustentabilidade.</p>

				<p>Entre os resultados obtidos, o estudo revelou que a UFC, embora ainda em evolução, está bem estruturada e comprometida com as dimensões da sustentabilidade. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade demonstrou um viés consistente em direção à sustentabilidade, com componentes curriculares e projetos de pesquisa alicerçados em aspectos tecnológicos e inovadores.</p> <p>As conclusões apontaram a necessidade de promover mais iniciativas relacionadas à dimensão ambiental e sugeriram a implementação de um sistema de monitoramento e avaliação utilizando indicadores de sustentabilidade, com referência ao método Sustainability Balanced Scorecard. Além disso, a relação entre planejamento e avaliação foi destacada como crucial para o sucesso das estratégias de sustentabilidade nas IES. A avaliação contínua permite ajustes e melhorias nas ações planejadas, garantindo que elas estejam alinhadas aos objetivos sustentáveis e que os recursos sejam utilizados de forma eficiente.</p> <p>Essa pesquisa evidenciou a importância do planejamento estratégico para o fortalecimento das iniciativas de sustentabilidade no contexto das Instituições de Ensino Superior, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável da sociedade.</p>
2019	45.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 -	Joseane Batalha Pinto Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira Luis Claudio de Jesus Silva	Artigo	<p>Os autores identificaram que o Planejamento Estratégico é essencial para direcionar as ações institucionais em cenários de incerteza, promovendo o autoconhecimento organizacional e a definição de metas claras para alcançar os objetivos estabelecidos.</p> <p>Destacaram-se como principais benefícios a coesão organizacional e a melhoria contínua dos processos administrativos por meio da definição de objetivos e metas, políticas e estratégias e envolvimento da comunidade.</p> <p>Contudo, desafios como a distância entre a elaboração e a implementação das estratégias, a complexidade do ambiente organizacional, o conflito de ideias e a necessidade de maior participação dos gestores e da comunidade foram ressaltados como obstáculos significativos.</p> <p>Os resultados indicaram que, embora o Planejamento Estratégico seja uma ferramenta poderosa para a administração pública, sua eficácia depende do alinhamento entre os objetivos institucionais e a capacidade de implementação dos gestores.</p>

2019	46.Planejamento Institucional da Universidade Federal de Uberlândia e da Universidade da Beira Interior: Ferramentas de Gestão Universitária sob Análise.	Claudia Oliveira Cury Vilela Helena Maria Baptista Aves	Artigo	<p>O estudo teve como objetivo comparar os planejamentos estratégicos de duas instituições de ensino superior: a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), no Brasil, e a Universidade da Beira Interior (UBI), em Portugal. As autoras buscaram compreender como essas universidades, situadas em contextos distintos, abordam o planejamento institucional como ferramenta de gestão. A metodologia adotada foi o estudo comparativo, baseado na análise documental dos planejamentos institucionais das duas universidades. Para isso, foram examinados o Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE) da UFU e o Plano 2020 da UBI. A análise incluiu a leitura reflexivo-dialética desses documentos, buscando identificar semelhanças e diferenças entre as estratégias de gestão de ambas as instituições.</p> <p>Os principais conceitos abordados incluíram o planejamento institucional e estratégico, com destaque para o modelo SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), utilizado no planejamento da UFU. O estudo também discutiu a importância da flexibilidade nos planos estratégicos, que devem ser ajustados conforme as necessidades emergentes e o contexto dinâmico das universidades.</p> <p>Os resultados revelaram que, apesar das diferenças geográficas e contextuais, as duas universidades compartilham preocupações comuns, como a internacionalização de suas atividades, a formação de cidadãos críticos, e a necessidade de inovar diante dos desafios contemporâneos. As autoras também destacaram a importância dos stakeholders na UBI, que contribuem para a sustentabilidade da universidade, enquanto na UFU, a falta de investimento público foi apontada como um entrave significativo.</p> <p>A conclusão indicou que ambas as universidades buscam alinhar seus planejamentos institucionais com suas missões e visões, adaptando-se às demandas sociais e econômicas de seus respectivos contextos. Além disso, a pesquisa ressaltou que o planejamento estratégico deve ser um processo contínuo de monitoramento e ajuste, essencial para o cumprimento das metas estabelecidas.</p> <p>A relação entre planejamento e avaliação foi abordada na medida em que o sucesso dos planos estratégicos depende de sua capacidade de adaptação e revisão constante, para garantir que as ações das universidades estejam sempre alinhadas com suas missões institucionais e as expectativas da sociedade.</p>
2019	47.Plano de Desenvolvimento Institucional: A Existência de Planejamentos nas	Júlio Eduardo Ornelas Silva	Artigo	Este estudo buscou entender como as IFES utilizam o PDI como ferramenta de planejamento estratégico, atendendo às exigências legais e contribuindo para a gestão universitária. A metodologia adotada foi qualitativa e descritiva,

	Universidades Públicas Federais Brasileiras.	Marco Aurélio do Prado Ginez Jhonata Geraldo Botelho Pedro Antônio de Melo		<p>caracterizada como um estudo multicase, onde foram analisados os documentos de planejamento de 63 universidades públicas federais. Os autores se basearam em levantamentos documentais e análise interpretativa, utilizando como referência teórica estudos sobre planejamento estratégico e a aplicação do PDI como um meio de promover melhorias na gestão universitária. Os principais conceitos explorados no estudo incluíram a importância do planejamento estratégico nas instituições de ensino superior, destacando-se a relevância do PDI como instrumento que vai além de uma exigência legal, podendo efetivamente contribuir para a administração estratégica das universidades. A pesquisa revelou que a maioria das universidades analisadas possuía um PDI vigente, embora algumas instituições ainda apresentassem documentos desatualizados ou usassem terminologias diferentes para seus planejamentos. Os resultados indicaram que a legislação brasileira, que exige a elaboração de PDIs, teve um impacto positivo, promovendo a adoção dessa cultura de planejamento em muitas instituições. No entanto, foi observado que algumas universidades ainda não haviam atualizado seus PDIs, ou não os disponibilizavam de forma acessível, o que sugere a necessidade de maior atenção à continuidade e atualização desses documentos. Quanto à relação entre planejamento e avaliação, o estudo ressaltou que a implementação e o sucesso dos PDIs dependem da capacidade das universidades de avaliar continuamente seus resultados e de ajustar seus planejamentos de acordo com as necessidades emergentes e as diretrizes estratégicas. A avaliação foi considerada essencial para garantir que os objetivos estabelecidos no PDI sejam realmente alcançados, reforçando a importância de um ciclo contínuo de planejamento, execução e revisão. Em conclusão, o estudo de Silva et al. evidenciou a importância do PDI como uma ferramenta estratégica essencial para a gestão eficiente das universidades públicas federais, ao mesmo tempo em que apontou para desafios na manutenção e atualização desses documentos, fundamentais para a evolução e adequação das práticas de gestão acadêmica no Brasil.</p>
2019	48. Proposta de um fluxo para elaboração e implementação de planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior.	Eduardo José De Oliveira	Dissertação	<p>O estudo propôs um fluxo específico para estruturar o planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior, com o objetivo de orientar as ações de maneira mais eficaz e adaptada às características desse setor.</p> <p>O fluxo proposto foi dividido em quatro fases principais: Delineamento e Divulgação do Projeto: Esta fase inicial envolveu a definição clara da missão, visão, valores e objetivos estratégicos da instituição. O objetivo foi engajar todos os membros da comunidade acadêmica, desde a alta gestão</p>

			<p>até os alunos e demais funcionários, na compreensão e participação do processo. A divulgação foi realizada por meio de reuniões, comunicados internos, eventos e outras formas de comunicação institucional, para garantir transparência e compromisso dos envolvidos.</p> <p>Elaboração do Planejamento Estratégico: Nesta fase, foram aplicadas diversas ferramentas de análise para identificar o cenário atual da instituição e seus desafios. A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) foi utilizada para mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tanto no ambiente interno quanto externo. A análise PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) foi empregada para avaliar como fatores externos poderiam afetar a instituição. Adicionalmente, foi utilizada a projeção de cenários para desenvolver possíveis futuros e planejar ações adaptativas. O modelo Canvas adaptado foi aplicado para detalhar as estratégias específicas de cada ação planejada.</p> <p>Execução do Planejamento Estratégico: Esta fase concentrou-se na implementação das ações estratégicas definidas. A metodologia Scrum foi utilizada como framework para gerenciamento de projetos, promovendo uma abordagem ágil que permite ajustes rápidos e contínuos no planejamento conforme as ações eram executadas. Cada ação foi organizada em ciclos curtos e dinâmicos chamados de "sprints", com metas específicas para assegurar o cumprimento das etapas e fomentar a colaboração entre as equipes envolvidas.</p> <p>Controle e Avaliação: A última fase do fluxo envolveu o monitoramento e a avaliação contínua do progresso das ações estratégicas. Esta fase visou garantir que as ações planejadas estavam sendo implementadas conforme esperado e que os objetivos definidos estavam sendo alcançados. A metodologia de controle incluiu a comparação dos resultados reais com os resultados esperados, a análise de desvios e a definição de ações corretivas, quando necessário. O processo de avaliação também buscou identificar lições aprendidas e oportunidades de melhoria para futuras iterações do planejamento.</p> <p>O fluxo desenvolvido por Oliveira proporcionou uma estrutura sistemática e adaptável para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, que pode ser aplicada não apenas ao Câmpus Cornélio Procópio da UTFPR, mas também a outras instituições públicas de ensino superior com características semelhantes.</p> <p>O estudo evidenciou que a aplicação desse fluxo permitiu à instituição criar 80 ações estratégicas divididas em 8 objetivos estratégicos, planejadas para</p>
--	--	--	--

				<p>serem implementadas entre 2018 e 2022, com diversas ações já em execução.</p> <p>Esse modelo enfatizou a importância de um processo de planejamento contínuo e adaptativo, em que a avaliação constante desempenhou um papel crucial para garantir que o planejamento estratégico permanecesse alinhado com as mudanças no ambiente interno e externo da instituição.</p>		
2018	49.A Interação entre Avaliação Interna e Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Santa Maria.	Luise Medina Cunha Castellaneli	Dissertação	<p>O trabalho investigou como os processos de avaliação interna e planejamento estratégico se interrelacionam na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com foco no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026. A pesquisa explorou se as avaliações conduzidas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) podem medir os resultados institucionais de acordo com os objetivos estratégicos definidos no PDI.</p> <p>Baseando-se na Nova Gestão Pública (NGP), o trabalho discute a evolução histórica e o estado atual desses processos na UFSM, analisando documentos e realizando grupos focais. Os resultados indicam que, apesar da relação entre os instrumentos de avaliação e os objetivos estratégicos do PDI, essa conexão ainda é superficial, apontando para lacunas na integração inicial durante a elaboração do PDI. Contudo, concluiu-se que, com ajustes pontuais nos instrumentos de autoavaliação, é possível utilizá-los para monitorar o desempenho institucional alinhado ao planejamento estratégico.</p> <p>Por fim, o estudo propõe questões a serem incluídas nos instrumentos de avaliação interna, com o objetivo de aperfeiçoar a relação entre autoavaliação e planejamento estratégico, contribuindo para a gestão educacional da UFSM e fortalecendo práticas de tomada de decisão baseadas em evidências.</p>		
2018	50.A Política de Governança nas Instituições Federais de Ensino Superior: Um estudo da percepção dos gestores do IF Sertão Pernambucano.	Amâncio Holanda de Souza	Dissertação	<p>O estudo abordou a política de governança nas IFES, com foco no Instituto Federal do Sertão Pernambucano, investigando as percepções de gestores sobre a implementação de práticas de governança pública recomendadas por órgãos como a Controladoria-Geral da União e o Tribunal de Contas da União, fundamentadas nos princípios de transparência, integridade e accountability.</p> <p>A pesquisa revelou desafios significativos na adoção de práticas de governança, como a dificuldade em alinhar recomendações externas às realidades institucionais. Além disso, destaca a necessidade de aprimorar as capacidades de planejamento e gestão estratégica, não apenas para cumprir normas regulatórias, mas também para responder às demandas da sociedade por uma administração mais eficaz e responsável.</p> <p>Lacunas nas estruturas de governança do IF Sertão-PE foram identificadas de modo que diretrizes foram sugeridas para fortalecer a transparência e a prestação de contas. A análise enfatiza a importância de uma adaptação</p>		
Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.		Santa Maria	v. 13	n. 22	e90510	2024

				contextualizada das práticas de governança, reconhecendo as complexidades do setor público em comparação ao privado.		
2018	51.Avaliação da influência das práticas de gestão na performance das universidades federais brasileiras sob o efeito moderado de recursos organizacionais.	Márcio de Amorim Machado Ferreira	Dissertação	<p>A pesquisa indicou que há um gap na literatura sobre este objeto: a relação entre “práticas de gestão universitárias” x “performance(resultados) das IES” x “moderação de recursos”.</p> <p>Neste sentido, muitas são as conclusões desta investigação:</p> <ul style="list-style-type: none"> · O tempo de experiência dos gestores tem efeito substancial na avaliação da performance das IES sob o efeito moderado de recursos · As práticas de gestão influenciam em maior ou menor grau a performance das IES (perspectivas do BSC), sob o efeito moderado de recursos. · Em decisões de implementação de qualquer uma das práticas sob o efeito moderado de recursos, é elementar considerar que quando as práticas são implementadas de forma combinadas e integrada, o resultado pode ser mais eficaz. · É plausível e factível reconhecer que em condições de limitações de recursos, as metas de elevada educação podem se tornar vulneráveis. · Não há uma prioridade de recursos para o alcance dos resultados/elevada performance educacional, mas uma combinação de recursos que pode aprimorar os esses resultados, ou seja, os recursos devem ser endereçados àquelas práticas que de fato possam contribuir para esse efeito. <p>De acordo com o estudo, as práticas de gestão orientada ao planejamento estratégico combinada com a gestão de pessoas, é o caminho mais apropriado para o alcance de resultados mais eficazes.</p>		
2018	52.Avaliação de cursos de graduação na Universidade Federal da Paraíba como instrumento para melhoria do ensino.	Maria Alexandra Willat	Dissertação	<p>As conclusões do estudo indicam que a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) na UFPB possui um grande potencial como ferramenta de melhoria da qualidade do ensino, sendo capaz de proporcionar uma visão detalhada dos pontos fortes e das limitações dos cursos avaliados. No entanto, apesar de sua relevância, a pesquisa aponta para desafios significativos que limitam sua eficácia. Primeiramente, há uma carência de regulamentação e normatização claras que orientem a aplicação e o uso dos resultados da ACG, o que dificulta sua operacionalização sistemática e integrada com outras políticas de gestão e ensino na universidade.</p> <p>Outro ponto importante destacado é a necessidade de fortalecimento institucional da área de melhoria do ensino, o que implica em uma maior alocação de recursos e atenção à formação dos gestores envolvidos no processo de avaliação. O estudo sugere que a criação de políticas e</p>		
Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.		Santa Maria	v. 13	n. 22	e90510	2024

				estratégias que integrem as avaliações ao planejamento institucional é fundamental para que a ACG deixe de ser uma prática isolada e passe a contribuir de forma concreta para o desenvolvimento contínuo dos cursos. Essa integração também visa garantir que as informações obtidas por meio da ACG sejam utilizadas de forma mais estratégica na tomada de decisões, promovendo a adaptação das práticas educacionais e curriculares às demandas reais dos cursos e da comunidade acadêmica.
2018	53. Avaliação institucional e os desafios da avaliação formativa no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.	Liz Denise Carvalho Paiva	Tese	<p>O estudo analisa os processos de avaliação institucional no contexto de um Instituto Federal, destacando o IF Goiano como caso de estudo.</p> <p>Com foco na avaliação formativa e nas exigências de regulação do SINAES, a pesquisa explora a contribuição e os desafios da autoavaliação dentro das políticas públicas de educação. Conclui-se que, apesar de a regulação predominar no modelo de avaliação vigente, o desenvolvimento de uma cultura avaliativa que valorize a avaliação formativa ainda é um desafio significativo para os Institutos Federais.</p>
2018	54. O dirigente como gestor da estratégia: a prática no setor público frente aos complexos cenários de mudanças.	Robson Campos Leite	Dissertação	<p>A dissertação aborda a prática de gestão estratégica no setor público e como os dirigentes enfrentam os desafios impostos por cenários de mudanças políticas, sociais e econômicas. O estudo desenvolve um framework teórico que une quatro abordagens principais: o Planejamento Estratégico Situacional de Carlos Matus, a Estratégia como Prática Social, a Teoria dos Stakeholders de Freeman e a Liderança Transformacional de Burns.</p> <p>Os resultados indicam que a dinâmica dos ambientes internos e externos afeta diretamente a execução da estratégia, e que a liderança transformacional é essencial para mobilizar equipes. O Planejamento Estratégico Situacional se destaca por sua flexibilidade ao lidar com incertezas e surpresas, fornecendo uma estrutura adaptativa para a gestão de mudanças. Além disso, a reconciliação de interesses diversos entre stakeholders é um ponto crítico para o sucesso das estratégias.</p> <p>As conclusões sugerem que o sucesso da estratégia depende de um equilíbrio entre a capacidade de liderança, a motivação da equipe e a governabilidade do plano estratégico. O estudo também evidencia a necessidade de ajustes contínuos na prática estratégica para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados frente às constantes mudanças no cenário público</p>

2018	55.Representações sociais de coordenação de curso superior de graduação: construindo identidades na educação profissional.	Cristiane Ambrós Guerch	Dissertação	Com a compreensão sobre a maneira como a Coordenação de Curso é representada socialmente, esta pesquisa contribuirá para delinear o perfil desses profissionais que atuam na gestão como coordenadores, e, com isso, poderá sensibilizá-los para a qualificação do trabalho com vista ao aprimoramento dos processos de avaliação de curso e satisfação dos estudantes enquanto sujeitos inseridos no processo educacional. Os resultados obtidos demonstram que a representação social está marcada nas palavras “paciência”, “desafio” e “mobilizador”, aspectos relevantes e que demonstram que esse cargo de gestão requer perfil e disponibilidade, posicionando-se como um gestor que atua em prol do curso e da Instituição, refletindo na qualidade e bom desempenho Institucional.
2018	56.Uma análise dos resultados do plano de desenvolvimento institucional (PDI) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), referente ao período de 2011 a 2015.	Bárbara Baum Vivian	Dissertação	Este estudo analisou os resultados do PDI da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para o período de 2011-2015, examinando o processo de planejamento estratégico da instituição. A pesquisa abordou o histórico da administração pública no Brasil, instrumentos de gestão governamental, e a estrutura de avaliação das instituições federais de ensino superior. Foram também sugeridas melhorias para os futuros planos estratégicos da universidade. Os resultados mostraram que o PDI 2011-2015 da UFRGS foi estruturado para atender a uma exigência legal, mas revelou fragilidades que dificultam a avaliação de sua eficiência e efetividade. Uma das principais lacunas identificadas foi a ausência de um diagnóstico da situação inicial da universidade no momento da elaboração do plano, algo que foi corrigido no PDI subsequente (2016-2026). Além disso, a responsabilidade pela implementação das ações para alcançar os resultados foi delegada exclusivamente aos gestores, sem um processo mais participativo. A pesquisa apontou a importância de definir objetivos institucionais de longo prazo, alinhados à missão e aos valores da universidade. Esses objetivos devem ser construídos de forma democrática, envolvendo a comunidade acadêmica para garantir um planejamento que reflita os anseios de todos os envolvidos. O estudo também enfatizou a necessidade de critérios e instrumentos para monitorar o impacto das ações do PDI na sociedade. Um dos pontos críticos discutidos foi a necessidade de alinhar os planos de trabalho dos gestores eleitos com os objetivos estratégicos do PDI, garantindo a alocação eficiente dos recursos disponíveis. A análise também destacou a escassez de recursos financeiros nas universidades públicas e a importância de buscar fontes alternativas de financiamento, como convênios e parcerias, para manter e expandir as atividades acadêmicas.

				<p>Quanto à execução do PDI 2011-2015, observou-se que, embora alguns objetivos tenham sido alcançados, o plano não foi organizado de forma a permitir um monitoramento eficaz. O Comitê de Avaliação do PDI da UFRGS precisou definir indicadores após o início do processo para acompanhar o progresso dos objetivos estratégicos. A falta de métricas e prazos claros no plano dificultou a avaliação de sua eficiência e efetividade.</p> <p>Em conclusão, o estudo destacou a importância de um planejamento estratégico robusto e participativo em instituições complexas como universidades. O PDI é uma ferramenta essencial para direcionar o desenvolvimento institucional e facilitar a tomada de decisões dos gestores. No entanto, o comprometimento de toda a comunidade acadêmica é fundamental para a concretização dos objetivos estabelecidos no plano.</p>		
2017	57.A articulação entre a autoavaliação e os processos de planejamento em instituições de educação superior no estado do Rio Grande do Sul. Educação Por Escrito, 8(2), 171–188.	Giovana Fernanda Justino Bruschia Alam de Oliveira Casartellib	Artigo	<p>A pesquisa foi realizada em quatro IES localizadas no estado do Rio Grande do Sul e destacou a importância da articulação entre processos de avaliação e planejamento como mecanismo de promoção do desenvolvimento institucional. Entretanto, indicou que essa articulação ainda estava longe do ideal principalmente devido a falta de interlocução efetiva entre a área que gerencia as avaliações internas e a assessoria de planejamento que ocorre apenas em época de elaboração dos planos ou entrega dos relatórios à gestão.</p> <p>Atribuiu-se a essa dificuldade à extensão dos relatórios de avaliação, ausência de sistemas informatizados que transformem os dados coletados nas autoavaliações em informações relevantes para análise e tomada de decisão.</p> <p>O estudo destacou também grande dificuldade no acompanhamento e monitoramento dos planos por meio da metodologia PDCA, uma vez que requer apoio dos coordenadores de curso para implementação das ações. Levantou-se que um dos fatos que contribuem para essa dificuldade é a resistência ao controle por parte dos setores.</p> <p>A falta de uma metodologia padronizada para sincronizar atividades de autoavaliação e planejamento é identificada como uma limitação significativa.</p>		
2017	58.As Influências do Sinaes na Gestão de Duas Instituições de Ensino Superior e seu Desempenho no ENADE.	Cristiane Fernandes	Dissertação	<p>No estudo de Fernandes (2017), são exploradas as influências do SINAES na gestão de duas instituições de ensino superior e seu desempenho no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). A pesquisa revela que o SINAES, embora criado para aprimorar a qualidade educacional, frequentemente coloca pressão significativa sobre as instituições, incentivando práticas de mercado e competitividade em detrimento de uma perspectiva</p>		
Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.		Santa Maria	v. 13	n. 22	e90510	2024

				formativa e coletiva. A avaliação externa, impulsionada pelos resultados do ENADE, leva as instituições a priorizarem desempenho e classificações, o que impacta tanto nas políticas de gestão quanto na autonomia educacional. O estudo destaca os desafios enfrentados pelos gestores, que precisam balancear as demandas de uma avaliação regulatória rigorosa e os objetivos de melhoria interna e transparência educativa, visando ao desenvolvimento genuíno e ao fortalecimento de uma cultura institucional mais alinhada às necessidades educacionais e sociais
2017	59.Avaliação institucional numa universidade multicampi: diálogos, tensões e interfaces com o planejamento.	Rafael Martins Sais	Dissertação	O estudo examina as complexidades do SINAES na Universidade Federal do Pampa (Unipampa), uma instituição multicampi no Brasil. A pesquisa destaca os desafios na implementação dos processos de autoavaliação e planejamento, ressaltando que a estrutura multicampi amplifica as dificuldades de coordenação e aplicação uniforme das políticas avaliativas. No contexto da Unipampa, a avaliação realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) revela uma tensão central: por um lado, há o cumprimento das diretrizes nacionais de regulação e, por outro, a adaptação dos processos para atender as particularidades regionais de cada campus. A pesquisa conclui que, para que o SINAES tenha um impacto efetivo em instituições multicampi, é necessário promover uma abordagem de gestão mais descentralizada e engajar ativamente gestores locais, o que facilitaria o desenvolvimento de uma cultura avaliativa mais significativa e alinhada às especificidades locais, gerando melhorias práticas e alinhando os planos institucionais às realidades regionais de forma mais realista e eficaz.
2017	60.Os Desafios do Diálogo Entre Autoavaliação Institucional e Gestão Estratégica do IFRS - Campus Rio Grande.	Fabio Rios Kwecko	Dissertação	O estudo investiga a relação entre o processo de autoavaliação institucional e a gestão estratégica no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), com foco no campus Rio Grande. A autoavaliação institucional, parte obrigatória do SINAES, busca promover o autoconhecimento das instituições de ensino, enquanto a gestão estratégica visa alinhar ações e recursos aos objetivos institucionais. Os resultados da pesquisa indicaram que, embora a comunidade acadêmica valorize a autoavaliação como uma ferramenta importante para a gestão educacional, os gestores do campus Rio Grande fazem pouco uso dos resultados gerados por esse processo. Constatou-se uma fraca incorporação dos dados da autoavaliação nas decisões estratégicas, revelando um descompasso entre o potencial da autoavaliação e sua aplicação prática. A pesquisa destacou que as estratégias adotadas no planejamento estratégico

				<p>não refletem integralmente as dimensões avaliadas ou as sugestões apontadas pela autoavaliação.</p> <p>Com base nesses achados, o estudo sugere que para haver uma maior integração entre a autoavaliação institucional e a gestão estratégica, é necessário readequar o ciclo de gestão, formar comitês permanentes de acompanhamento do desenvolvimento institucional e promover programas de formação para gestores. Além disso, o estudo recomenda a implementação de uma comunicação mais assertiva dentro da instituição, de modo que os resultados da autoavaliação sejam utilizados como base para decisões estratégicas.</p> <p>Em conclusão, o estudo ressalta que, embora a autoavaliação institucional seja reconhecida como uma ferramenta valiosa, sua efetividade depende da capacidade dos gestores em incorporá-la ao planejamento estratégico, a fim de garantir a melhoria contínua da instituição</p>		
2017	61.Planejamento e avaliação institucional: um indicador do instrumento de avaliação do SINAES. Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas), 22(2), 373–384.	<p>Enedina Betânia Leite de Lucena Pires Nunes</p> <p>Michelle Matilde Semigueem Lima Trombini Duarte</p> <p>Isabel Cristina Auler Pereira</p>	Artigo	<p>O estudo investiga como o SINAES impacta o planejamento estratégico nas instituições federais de ensino superior, especialmente na Universidade Federal do Tocantins (UFT). A pesquisa indica que o sistema, por meio de sua estrutura de autoavaliação e avaliação externa, contribui para a detecção de fragilidades e para o suporte de melhorias institucionais contínuas, atuando como ferramenta essencial para a gestão acadêmica e administrativa. Os autores destacam que o uso dos indicadores do SINAES é crucial para integrar o planejamento e a avaliação, auxiliando na evolução acadêmica, melhoria de qualidade e na tomada de decisões sustentáveis dentro das IES. Ao examinar os eixos e dimensões do SINAES, o estudo aponta desafios, como a necessidade de promover uma cultura avaliativa que transcenda o cumprimento de exigências burocráticas, enfatizando uma análise crítica e participativa para a melhoria do desempenho institucional.</p>		
2017	62.Planejamento e Gestão Universitária na UFCG: uma análise crítica do Plano de Desenvolvimento Institucional – 2010 a 2014.	Honório Patrício Neto	Dissertação	<p>O estudo analisa o PDI da Universidade Federal de Campina Grande para o período de 2010 a 2014, focando na eficácia do planejamento estratégico e sua aplicação prática na gestão universitária. O PDI é um dos principais instrumentos para orientar o desenvolvimento das instituições de ensino superior no Brasil, estabelecendo metas e objetivos que visam ao crescimento acadêmico e administrativo.</p> <p>O planejamento institucional é fundamental para o sucesso das universidades públicas brasileiras. No caso da UFCG, o PDI é usado como o principal documento para guiar a gestão, incluindo as dimensões culturais, políticas e</p>		
Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.		Santa Maria	v. 13	n. 22	e90510	2024

				<p>econômicas da instituição. O estudo revela dois problemas cruciais: a falta de participação efetiva da comunidade acadêmica no processo de elaboração do PDI e a ausência de articulação entre o planejamento estratégico e a execução orçamentária.</p> <p>A análise evidencia que, apesar dos avanços na estruturação do PDI, a UFCG enfrenta desafios significativos para garantir que as metas estabelecidas sejam alcançadas de forma eficiente. A participação ativa da comunidade acadêmica é limitada, o que compromete a representatividade e a eficiência das ações propostas. Além disso, há uma desconexão clara entre o planejamento estratégico e a alocação orçamentária, o que impede a execução eficiente das políticas e programas.</p> <p>O estudo também explora como a ciência contábil pode ser um suporte essencial para o planejamento, propondo que técnicas como a contabilidade gerencial e de custos sejam usadas para fornecer uma base sólida de dados e garantir a sustentabilidade financeira das ações previstas no PDI. A contabilidade, ao medir com precisão os custos envolvidos em cada atividade, pode ajudar a UFCG a otimizar o uso dos recursos públicos, minimizando desperdícios e alocando os fundos de maneira mais eficiente.</p> <p>A crítica ao PDI da UFCG aponta para a necessidade de uma gestão mais participativa e uma melhor integração entre planejamento e execução financeira. O estudo sugere que a universidade deve adotar uma metodologia mais inclusiva e transparente, aproveitando melhor as ferramentas da contabilidade para garantir que os recursos disponíveis sejam usados de forma estratégica.</p> <p>O sucesso do PDI depende da colaboração de todos os setores da universidade e de uma gestão que esteja comprometida com a participação democrática, o que possibilitará a elaboração de um plano mais robusto e executável</p>
2016	63.A Avaliação Institucional na Universidade Federal do Tocantins (2004 - 2010).	Francisco Gonçalves Filho	Tese	<p>O estudo analisou a implementação do SINAES na Universidade Federal do Tocantins (UFT) entre 2004 e 2010, com vistas a revelar as causas do baixo nível de participação da comunidade acadêmica no processo de avaliação e suas implicações na autonomia da instituição.</p> <p>O estudo revelou que, apesar de o SINAES ser projetado como um sistema formativo e integrador, ele resultou em uma participação limitada da comunidade, argumentando que o sistema funciona mais como uma ferramenta de controle estatal do que como um promotor de autonomia e participação</p>

				<p>democrática. A avaliação institucional, segundo ele, permanece verticalizada, o que compromete a autonomia da universidade e sua capacidade de autogestão.</p> <p>Foram elencados os fatores da baixa participação da comunidade universitária da UFT: falta de acesso aos processos avaliativos, falta de divulgação, comunicação ineficiente, falta de sensibilização à participação efetiva, cultura de avaliação punitiva e voltada para o controle, ausência de sentimento de pertencimento, extensão dos questionários de avaliação e a falta de diálogo entre acadêmicos e representantes.</p> <p>A pesquisa sugere que uma reformulação do sistema deveria priorizar o fortalecimento da autonomia institucional e a ampla participação dos diferentes segmentos universitários, além de assegurar infraestrutura e recursos adequados para o desenvolvimento contínuo da instituição.</p>		
2016	64.Elementos de integração do planejamento estratégico: um estudo no IFPE, com foco nas ações do Campus Afogados da Ingazeira.	José Leandro Cândido	Dissertação	<p>A pesquisa apontou que o planejamento estratégico ainda não é efetivamente utilizado como instrumento de gestão de maneira sistemática. Os responsáveis pela execução das ações não percebem a presença do planejamento como um legítimo norteador das ações cotidianas.</p> <p>A proposta de ação, para iniciar o ciclo de aperfeiçoamento contínuo de integração entre o planejamento estratégico e as ações regulares, concentra-se em torno do envolvimento da gestão ao adotar o planejamento estratégico como instrumento de gestão; designação de líderes para facilitar o processo de elaboração, acompanhamento e avaliação do plano com a articulação de Reitoria e Campi, e promoção do planejamento participativo.</p> <p>As demais soluções surgiriam em consequência destas ações, à medida que o processo fosse sendo aperfeiçoado pelos novos ciclos de aprendizagem, promovidos pelo seu acompanhamento e revisão.</p>		
2016	65.Gestão Pública Contemporânea: O Modelo de Gestão da Universidade de Brasília.	LOURIVAL MILHOMEM FILHO	Dissertação	<p>O estudo analisa o modelo de gestão da UnB com base em quatro dimensões: liderança, estratégia e planos, informações e conhecimento, e pessoas. A pesquisa utilizou um questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos, e o resultado revelou uma gestão avaliada como mediana. Embora a UnB tenha avançado em alguns aspectos, há áreas que necessitam de melhorias.</p> <p>Entre as principais conclusões, destaca-se que a liderança é um fator essencial, mas há falta de clareza na comunicação das decisões e no acompanhamento das estratégias. Outro ponto é que a gestão de pessoas precisa ser aprimorada, com mais atenção à capacitação e ao</p>		
Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.		Santa Maria	v. 13	n. 22	e90510	2024

				<p>desenvolvimento dos servidores. A estratégia, embora seja discutida, carece de um alinhamento mais forte com as demandas externas e internas, além de maior participação ativa de todos os setores.</p> <p>O estudo conclui que, para alcançar a excelência na gestão pública, é necessário fortalecer a participação democrática e a transparência, além de implementar uma cultura organizacional que valorize a inovação e o comprometimento com a missão institucional.</p>		
2016	66.Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.	Edimilson Monteiro Batista	Dissertação	<p>O estudo sobre governança pública na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) focou na análise das práticas de governança adotadas pela alta administração da instituição. O objetivo central foi verificar a aderência das práticas institucionais aos conceitos e princípios da governança pública, que incluem eficiência, transparência, gestão de riscos e responsabilidade. A pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com sete dirigentes de diferentes setores da alta administração da UFRN e da análise dos Relatórios de Gestão de 2012 a 2015.</p> <p>Os resultados indicaram que, das 28 práticas de governança pública investigadas, 10 foram adotadas pela UFRN, enquanto 18 ainda não estavam implementadas. Entre as práticas não adotadas, destacam-se a ausência de processos formais e transparentes para nomeações no corpo diretivo, a inexistência de um plano formal de gestão de riscos, a falta de avaliação dos membros da alta administração baseada em indicadores de desempenho e a ausência de diretrizes claras para participação social no planejamento institucional.</p> <p>A pesquisa também ressaltou que, apesar dessas lacunas, há medidas em andamento na UFRN para melhorar as práticas de governança. A implementação dessas práticas oferece oportunidades significativas para a instituição fortalecer a sua governança, promovendo maior eficiência e responsabilidade na gestão pública. O estudo, entretanto, é limitado à UFRN e não pode ser generalizado para outras instituições públicas, o que reforça a necessidade de novas pesquisas que analisem a governança em outras organizações similares</p>		
2016	67.Meta-avaliação: uma década do Processo de Avaliação Institucional do SINAES.	Rodrigo S. Pinto Simone P. T. de	Artigo	De acordo com esse estudo, um dos principais desafios da avaliação institucional nas IFES está na integração das diversas dimensões avaliativas do SINAES com os processos institucionais das IFES, especialmente nas áreas de missão, planejamento, e autoavaliação, que muitas vezes		
Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.		Santa Maria	v. 13	n. 22	e90510	2024

	Revista Avaliação, 21(1), 89–108.	Mello Pedro A. Melo		apresentam índices insatisfatórios, dificultando a efetividade das ações institucionais. A pesquisa destaca a necessidade de uma avaliação que transcenda o enfoque regulador e adote uma perspectiva formativa, centrada no desenvolvimento institucional contínuo e no fortalecimento da autonomia e identidade de cada instituição. Ao mesmo tempo, reforça a importância de que a autoavaliação seja vista menos como um exercício burocrático e mais como um instrumento de reflexão crítica que apoie a gestão e o planejamento institucional em prol de uma educação superior de qualidade, com impacto real na sociedade
2016	68.O significado da autoavaliação institucional na perspectiva de técnicos-administrativos de uma universidade pública. Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas), 21(2), 593–618.	Ana Elisa de Souza Falleiros Márcio Lopes Pimenta Valdir Machado Valadão Júnior	Artigo	O artigo explora as percepções e os desafios enfrentados pelos técnicos administrativos em relação à autoavaliação institucional implementada pelo SINAES. O estudo revela que, apesar da intenção do SINAES de criar uma cultura de avaliação contínua nas instituições federais de ensino, ainda existem obstáculos significativos. Muitos técnicos administrativos não atribuem um significado prático ao processo de autoavaliação, destacando a falta de clareza sobre os objetivos e a ausência de resultados práticos visíveis. Esse distanciamento sugere que, na prática, a autoavaliação é vista mais como um procedimento burocrático do que como uma ferramenta para melhoria institucional. O artigo aponta que a falta de engajamento, a descontinuidade nas avaliações e a baixa divulgação dos resultados entre os envolvidos dificultam a criação de uma cultura avaliativa sólida, minando os benefícios potenciais do processo na melhoria do desempenho e na qualidade do ensino superior
2016	69.Planejamento Estratégico: Fatores Facilitadores e Dificultadores em uma Instituição Federal de Ensino.	Pedro Henrique Rodrigues De Camargo Dias	Dissertação	O estudo explora as dinâmicas envolvidas na implementação do planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino, especificamente no Instituto Federal de Brasília (IFB). O foco principal está em identificar e caracterizar fatores que facilitam e dificultam esse processo, impactando a eficácia organizacional. Os resultados do estudo indicaram a existência de três dimensões principais no processo de implementação do planejamento estratégico, organizadas em 18 categorias. Essas categorias estão distribuídas entre a metodologia de planejamento (quatro categorias), fatores facilitadores (quatro categorias) e fatores dificultadores (dez categorias). Fatores facilitadores Os fatores facilitadores incluem elementos que incentivam o pensamento estratégico, como a mobilização dos indivíduos para compreensão da missão, visão e objetivos da instituição. A comunicação eficaz e os esforços coordenados também emergiram como importantes facilitadores, permitindo que as ações estratégicas sejam adaptativas e criativas, o que contribui para a

				<p>melhoria de desempenho da organização.</p> <p>Fatores dificultadores</p> <p>Por outro lado, os fatores dificultadores são variados e interagem de maneira dinâmica, reduzindo os benefícios que o planejamento estratégico pode proporcionar. A pesquisa destaca a cultura da falta de planejamento, que perpetua improvisações constantes e um imediatismo na resolução de problemas, reforçando uma postura reativa. Outros fatores incluem limitações de recursos orçamentários, falta de engajamento da comunidade acadêmica e rotatividade de pessoal em cargos estratégicos, prejudicando a continuidade e a eficiência das ações de planejamento.</p> <p>O estudo conclui que o planejamento estratégico, quando bem conduzido, pode ser uma ferramenta poderosa para a melhoria da gestão em instituições de ensino, desde que haja um esforço coordenado para superar as barreiras identificadas. A mobilização da comunidade acadêmica e o apoio da alta administração são essenciais para garantir a eficácia desse processo. Além disso, é necessário que haja uma mudança cultural, promovendo o planejamento como uma prática contínua e integrada às ações cotidianas, a fim de evitar a postura de "apagar incêndios". A implementação de um sistema de gestão integrado, como o SGI (Sistema de Gestão Integrado), também foi apontada como uma ferramenta potencialmente eficaz para otimizar os resultados.</p>
2016	70.Plano de desenvolvimento institucional: uma proposta para elaboração e acompanhamento pelos institutos federais.	Anderson Allan Almeida Galvão	Dissertação	<p>O estudo tem como objetivo geral analisar o planejamento dos Institutos Federais e propor ajustes na elaboração e acompanhamento do PDI. O foco é que o PDI reflita as realidades e peculiaridades dos Institutos Federais, possibilitando um planejamento mais eficaz. A pesquisa demonstrou que o cumprimento das metas estabelecidas no PDI 2009-2013 do Instituto Federal de Brasília (IFB) foi considerado satisfatório, com a conclusão de 72% das metas. No entanto, novas metas surgiram durante o período, ampliando o planejamento original em quatro vezes. As metas estavam distribuídas entre diversas áreas, como ampliação da oferta de cursos, melhoria da infraestrutura física, e promoção da integração com a comunidade. Entre os objetivos que mais se destacaram está a consolidação da marca IFB, com 100% das metas concluídas. Ações que visavam dar visibilidade à instituição foram exitosas, incluindo a promoção de intercâmbios e a presença em organismos internacionais. Outro destaque foi a estruturação da pesquisa tecnológica, que atingiu 95% das metas, com iniciativas como a criação da revista científica do IFB e a promoção de eventos regulares na área de pesquisa.</p> <p>Por outro lado, houve áreas com menor desempenho, como a implementação</p>

				<p>de programas de qualidade de vida para os servidores, que teve 27% das metas cumpridas, e o desenvolvimento da pós-graduação, que alcançou apenas 13% das metas previstas. As dificuldades estavam relacionadas à falta de estrutura física e corpo docente qualificado, além de limitações financeiras. A pesquisa conclui que o PDI, embora tenha alcançado resultados satisfatórios, precisa ser aprimorado para refletir melhor as mudanças dinâmicas e a expansão rápida dos Institutos Federais. Sugere-se a criação de mecanismos mais ágeis de monitoramento e avaliação contínua das metas. Além disso, o estudo identifica a importância de alinhar o PDI às realidades institucionais, considerando as características regionais e as demandas sociais, culturais e econômicas de cada instituto. A proposta de ajustes no PDI busca torná-lo um instrumento mais flexível e adaptável às mudanças políticas e institucionais, garantindo que os planejamentos futuros sejam mais realistas e focados em resultados concretos. A análise dos gargalos encontrados na execução do PDI mostra que, com maior participação da comunidade acadêmica e um planejamento mais alinhado com as realidades orçamentárias e estruturais, os Institutos Federais poderão alcançar melhores resultados em suas próximas edições do PDI</p>		
2016	71.Proposta de Balanced Scorecard para auxílio ao processo de gestão estratégica da internacionalização do ensino superior: um estudo de caso em universidades públicas.	Mateus De Souza Rocha	Tese	<p>A análise dos resultados proporcionou a identificação de seis perspectivas a serem utilizadas no BSC proposto: 1. Perspectiva da mudança organizacional; 2. Perspectiva dos recursos materiais, financeiros e estruturais; 3. Perspectiva do desenvolvimento de pessoas; 4. Perspectiva da inovação curricular; 5. Perspectiva da mobilidade acadêmica e 6. Perspectiva dos stakeholders. A partir da definição destas perspectivas, apresentou-se o mapa estratégico a ser utilizado pelas universidades.</p>		
2015	72.A Contribuição dos Critérios de Excelência na Gestão de Cursos de Graduação: Um Estudo de Caso.	Rafael Paris da Silva	Dissertação	<p>De acordo com esse estudo, as IES têm a particularidade organizacional de que o docente assume a gestão do ensino e a responsabilidade por assegurar a qualidade dos cursos ofertados à sociedade.</p> <p>O autor destacou que as IES são organizações únicas, políticas, de decisão colegiada, senso democrático e formada por profissionais que prezam pela autonomia nas suas atividades, além de possuírem alto grau de qualificação. Contudo, àqueles que assumem função de gestão exige-se competências gerenciais e conhecimentos administrativos que por vezes não acompanham</p>		
Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.		Santa Maria	v. 13	n. 22	e90510	2024

				<p>suas formações. Nesse caso, cabe ao gestor compreender o cenário e seus atores a fim de adotar ou até mesmo desenvolver um modelo de gestão.</p> <p>Nesse sentido, o estudo buscou verificar como a autoavaliação da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) com base nos critérios de Compromisso com a Excelência, contribui para a melhoria da gestão de um curso de graduação.</p> <p>O resultado principal da pesquisa indicou que o instrumento de autoavaliação da FNQ, contribui efetivamente com a gestão de cursos de graduação e pode formar um interessante sistema de gestão de cursos, caso seja associado ao instrumento de avaliação de cursos do SINAES. Além disso, com ele foi possível identificar e descrever aspectos relevantes do curso e caracterizá-lo como uma organização de ensino. Também, o questionário de autoavaliação, gerou um diagnóstico da gestão, identificando práticas gerenciais e oportunidades para a adoção e o desenvolvimento de novas práticas.</p>
2015	73. Análise das Ações do Planejamento Estratégico voltadas à melhoria da produtividade no IFAM: Um estudo de caso com foco no ciclo PDCA.	Erilson Soares Lima	Dissertação	<p>Os resultados da pesquisa mostraram que, embora o IFAM tenha implantado diversas ações estratégicas visando o aprimoramento de sua produtividade, houve inconsistências na execução de algumas delas. O alinhamento entre o que foi planejado e o que de fato foi realizado apresentou lacunas significativas, sendo que em alguns casos o ciclo PDCA não foi devidamente completado. Isso resultou em uma menor eficácia nas ações voltadas para o desenvolvimento de pessoas, eficiência gerencial e acadêmica, e melhoria da imagem institucional.</p> <p>Apesar de algumas falhas na implementação, a pesquisa identificou que os resultados positivos estão relacionados a uma maior atenção ao monitoramento e avaliação contínua das ações. Isso sugere que a aplicação mais rigorosa do ciclo PDCA poderia aumentar significativamente a produtividade no IFAM, promovendo maior consistência entre o planejamento e a execução das estratégias.</p> <p>Conclui-se, portanto, que a efetividade das ações de planejamento estratégico no IFAM é moderada, e que uma maior integração entre as fases do ciclo PDCA seria essencial para alcançar melhorias de produtividade de forma contínua e sustentável. A pesquisa recomenda maior atenção ao acompanhamento das ações e uma revisão periódica das estratégias para adequá-las às condições dinâmicas da instituição.</p>

2014	74.O plano de desenvolvimento institucional (PDI) como instrumento de gestão e aplicação de políticas públicas: um estudo em instituições públicas de ensino superior do estado do Paraná.	THASIANA MARIA KUKOLJ DA LUZ	Dissertação	Os resultados demonstram que, apesar do esforço realizado pelas áreas responsáveis, é preciso melhorar a participação da comunidade universitária nas fases do PDI. Além da análise documental, os questionários respondidos pelos Conselheiros e as entrevistas com os Responsáveis pela Área do PDI nas IES permitem concluir que ele precisa ser fortalecido e aproximado da comunidade universitária para que possa efetivamente trazer os resultados esperados. O estudo permitiu compreender como o PDI é conduzido por essas IES e demonstrou a necessidade de amadurecimento das metodologias utilizadas e o aprimoramento dos canais de comunicação com a comunidade.
2014	75.SINAES e os procedimentos de avaliação: a construção de uma nova cultura na Universidade?	Ana Karolina Ramalho de Araújo Rosas	Dissertação	O trabalho explora como o SINAES busca implantar uma "cultura de avaliação" nas universidades brasileiras, utilizando a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) como estudo de caso. A pesquisa analisa os desafios e resistências enfrentados na implementação do SINAES, com destaque para a percepção de alguns atores acadêmicos de que os processos avaliativos podem representar um controle excessivo e uma imposição de lógica produtivista, afastando-se do ideal de universidade autônoma. Observa-se que, embora haja discursos oficiais que defendem a avaliação como essencial, existe uma resistência prática na comunidade universitária quanto à participação nos processos avaliativos, resultando em baixa adesão em seminários e uma apropriação limitada dos princípios do SINAES no cotidiano acadêmico
2013	76.Autoavaliação institucional na dimensão do SINAES "comunicação com a sociedade": estudo de múltiplos casos em instituições de ensino superior do Rio Grande do Norte.	Rosana Curvelo de Souza	Dissertação	O trabalho analisa como três Instituições de Ensino Superior (IES) no Rio Grande do Norte conduzem suas avaliações internas na dimensão de comunicação, um dos critérios estabelecidos pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O estudo explora os desafios enfrentados para definir indicadores e sensibilizar a comunidade acadêmica sobre a importância da comunicação institucional, destacando a predominância de abordagens controladoras ou emancipatórias. Souza conclui que as instituições ainda carecem de uma base teórica robusta para implementar uma comunicação eficaz que reflita os objetivos institucionais mais amplos, resultando em uma avaliação que muitas vezes foca mais em atividades de comunicação específicas do que em estratégias de melhoria organizacional integrada.
2013	77.Avaliação das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil: uma análise teórica e empírica.	Luciana Teixeira	Dissertação	O estudo identificou que devido à complexidade do sistema educacional superior, principalmente com relação aos procedimentos formais e legais que envolvem o processo da avaliação, é necessário que haja uma ferramenta mais eficaz para o planejamento da gestão universitária com intuito de se garantir o caráter transparente do processo.

				A aplicação de recursos públicos deveria influenciar uma melhoria significativa no desempenho destas instituições públicas, o que não foi confirmado pela pesquisa. Diante disto, são necessárias ações que garantam a eficiência na alocação de recursos públicos nas IFES com o objetivo de se melhorar a qualidade da educação superior pública.
2012	78.Autoavaliação como instrumento de gestão na educação superior: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – IFG.	Ângela Maria de Menezes	Dissertação	O estudo destacou os desafios na implementação da autoavaliação institucional, enfatizando sua importância como ferramenta de gestão e desenvolvimento. A pesquisa identificou dificuldades comuns nas instituições, como a falta de clareza na definição de indicadores, a resistência de alguns membros da comunidade acadêmica e a escassez de recursos e apoio técnico para realizar as atividades de autoavaliação de maneira eficaz. Além disso, ressalta-se o papel da autoavaliação no fortalecimento da cultura organizacional e na promoção de melhorias contínuas, embora o processo ainda enfrente obstáculos que limitam seu potencial transformador
2011	79.Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências do Gestor Público em uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES.	Sandra Maria Peron de Lima	Dissertação	<p>O estudo revelou que a construção das competências gerenciais dos gestores públicos ocorre por meio de diversos processos de aprendizagem. Destacou-se a aprendizagem individual, que se dá através de estudos formais, busca pessoal e leitura; a aprendizagem coletiva, promovida pela interação no cotidiano de trabalho, fóruns e reuniões; a aprendizagem experiencial, adquirida por meio da vivência profissional; a aprendizagem em comunidades de prática, que permite discussões informais; e a aprendizagem vicária, que envolve a observação de outros. As competências gerenciais desenvolvidas incluem competências pessoais, interpessoais e habilidades para ação, com ênfase na resolução de problemas, negociação e criatividade.</p> <p>Para potencializar o desenvolvimento dessas competências, o estudo sugere melhorias na estrutura organizacional, como incentivos à aprendizagem individual e coletiva, gestão eficiente de processos administrativos, definição de normas para distribuição de atividades e a criação de programas voltados à qualidade de vida e formação gerencial. Além disso, recomenda a realização de oficinas e encontros para troca de experiências, visando reduzir o estresse dos gestores, que muitas vezes acumulam a pressão de suas equipes. O estudo também sugere linhas de pesquisa futuras, incluindo a análise da formação acadêmica dos gestores e o impacto de experiências do setor privado na gestão pública.</p>
2011	80.Proposta de um modelo de medição e avaliação de	Aline Soares Dantas	Dissertação	A proposta desse estudo foi elaborar uma proposta de um modelo de medição de desempenho para uma unidade de uma Instituição de Ensino Superior.

	desempenho como ferramenta de gestão: um estudo de caso num órgão público.			<p>Primeiramente, foi realizada uma pesquisa teórica sobre organizações públicas e em particular as Instituições de Ensino Superior, seguida de uma revisão bibliográfica sobre medição e avaliação de desempenho. Nessa revisão são apresentados alguns modelos de desempenho bastante frequentes na literatura: Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management - TQM e ciclo PDCA, Sistema SMART, Balanced Scorecard e Modelo Quantum.</p> <p>Com a finalidade de verificar a possibilidade de aplicar um modelo de medição de desempenho para Instituições de Ensino Superior (IES), foi realizado um estudo de caso em uma unidade de suporte de uma Universidade Federal, localizada na cidade do Natal, RN, Brasil. O estudo procurou identificar os principais processos e propôs a utilização do modelo Quantum com o objetivo de melhorar a gestão e a operacionalização dos mesmos. O trabalho procura contribuir para o avanço do conhecimento em medição e avaliação de desempenho em Instituições de Ensino Superior sendo ainda escassa a produção científica do assunto quando comparada com outras áreas. Este estudo além de identificar as boas práticas e as oportunidades de melhoria nos processos espera determinar os indicadores de desempenho que auxiliem o processo decisório da unidade.</p>
2010	81. Avaliação da educação superior: condições, processos e efeitos da autoavaliação nos cursos de graduação da UFPA.	Débora Alfaia da Cunha	Tese	<p>De acordo com esse estudo, o SINAES impacta o planejamento nas IFES ao promover uma cultura de autoavaliação que orienta ajustes contínuos nos Planos de Desenvolvimento Institucional, fortalecendo as dimensões organizacional, acadêmica e estratégica.</p> <p>No âmbito organizacional, o sistema alinha a autoavaliação com a gestão institucional; academicamente, incentiva a revisão curricular e a participação ativa de docentes e discentes; e estrategicamente, busca equilibrar demandas regulatórias e formativas, fortalecendo a autonomia institucional.</p> <p>O estudo concluiu que o SINAES não apenas regula, mas fomenta um ciclo de melhoria contínua que desafia as IFES a integrarem a avaliação em suas práticas de planejamento, gerando reflexões essenciais para seu desenvolvimento.</p>
2010	82. Fighting for excellence: The case of the Federal University of Pelotas. Higher Education, 60(3), 321–341.	Silvina Santana Cristiane Moreira Teresa Roberto Flávia Azambuja	Artigo	<p>O artigo investiga a implementação e avaliação de sistemas de gestão da qualidade no ensino superior, com foco no Departamento de Registros Acadêmicos (DRA) da UFPEl. O estudo, utilizando as teorias Institucional e Neoinstitucional, destaca como a pressão externa e o isomorfismo coercitivo moldam as rotinas organizacionais, forçando a adaptação aos padrões de qualidade impostos.</p>

	https://doi.org/10.1007/s10734-009-9302-1			<p>O DRA obteve 456 pontos no modelo de excelência, com práticas eficazes em algumas áreas, mas ainda em estágio inicial em outras. O estudo conclui que, embora o DRA tenha avançado, desafios como a falta de planejamento estratégico, treinamento insuficiente de pessoal e falta de integração entre indicadores permanecem. A liderança é identificada como um fator crucial para o sucesso da gestão da qualidade, e há uma necessidade de maior envolvimento e comunicação entre os diferentes níveis da organização para melhorar os resultados e enfrentar as demandas externas.</p> <p>Assim, o artigo ressalta a importância de alinhar as práticas internas às exigências externas, sem perder de vista a identidade institucional, e propõe que a liderança deve fomentar uma cultura de qualidade que motive e capacite a equipe.</p>
2010	83.O novo perfil do profissional gestor de instituição federal de ensino superior, considerando o impacto das políticas governamentais.	Miguel Badenes Prades Filho	Dissertação	<p>O estudo apresenta uma análise detalhada sobre as transformações ocorridas no perfil de gestores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) devido às mudanças impulsionadas por políticas governamentais. A dissertação enfatiza a importância do uso das tecnologias de informação e da avaliação institucional como ferramentas estratégicas para o aprimoramento da gestão pública.</p> <p>O autor parte de um estudo de caso para explorar como a implementação dessas tecnologias impacta diretamente o ambiente administrativo, transformando o modelo de gestão de burocrático para gerencial. O estudo sugere que, para acompanhar o dinamismo tecnológico e o cenário de competitividade global, os gestores públicos precisam desenvolver novas competências, adaptando-se às demandas tecnológicas e estratégicas.</p> <p>Os resultados indicam que as políticas de avaliação, como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), têm papel crucial na melhoria da qualidade de ensino e na gestão das IFES. A pesquisa conclui que o novo perfil do gestor deve estar alinhado às exigências tecnológicas e ao uso de dados para decisões estratégicas, promovendo uma gestão mais eficaz e responsiva aos desafios contemporâneos</p>
2010	84.Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino	Jonas Cardona Venturini	Artigo	Com base nos resultados e conclusões do estudo sobre a percepção da avaliação na gestão pública na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), é possível redigir um texto dissertativo estruturado da seguinte forma:

	<p>superior (IES)*. RAP - Revista de Administração Pública, 44, 31–53.</p>	<p>Breno Augusto Diniz Pereira</p> <p>Ronaldo Morales</p> <p>Carolina Freddo Fleck</p> <p>Zeno Batistella Junior</p> <p>Mateus de Brito Nagel</p>	<p>A avaliação institucional nas universidades públicas brasileiras tem sido amplamente defendida como um mecanismo necessário para promover a qualificação institucional, melhorando a qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão. O estudo em questão analisou o processo de avaliação da UFSM com o objetivo de identificar os fatores que, na percepção dos docentes, influenciam positivamente ou negativamente nesse processo. O estudo foi realizado com base na percepção de 163 docentes da UFSM, que responderam a um questionário estruturado com escalas do tipo Likert. A análise dos dados revelou que, na opinião dos professores, entre 79,9% e 95,7% dos fatores avaliados interferem de alguma maneira no processo de avaliação. Entre os fatores mais destacados estão: a consciência da importância da avaliação, a definição clara dos critérios de avaliação, a divulgação das políticas institucionais e a existência de uma comissão interna de avaliação. Esses fatores foram percebidos como essenciais para facilitar o processo de avaliação institucional.</p> <p>Por outro lado, o estudo apontou desafios significativos. Os docentes mencionaram a descrença quanto ao uso dos resultados da avaliação, a dificuldade de mensuração de objetivos e indicadores, além da percepção de falta de incentivo à eficiência e falta de transparência administrativa. Esses obstáculos mostram que, apesar dos esforços para implementar um processo de avaliação efetivo, ainda há resistências culturais e estruturais que precisam ser superadas.</p> <p>Os resultados revelaram que, embora o processo de avaliação da UFSM seja, em geral, bem recebido, ainda há muito a ser feito para que ele se consolide como uma prática contínua e efetiva. A percepção dos docentes aponta para a necessidade de uma maior integração entre a administração e os diversos setores da universidade, além da criação de mecanismos de comunicação mais eficientes para garantir o envolvimento de toda a comunidade acadêmica. A pesquisa conclui que o futuro da avaliação na UFSM é promissor, com mais de 70% dos docentes acreditando que as perspectivas futuras são positivas. Entretanto, para que o processo de avaliação traga contribuições efetivas para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, é necessário um compromisso contínuo de todas as partes envolvidas e uma estratégia clara de planejamento e execução dos objetivos traçados.</p> <p>Entre as recomendações sugeridas no estudo, estão a realização de estudos semelhantes junto a outros segmentos da comunidade universitária, como técnicos administrativos e alunos, e o rigor na execução do planejamento estratégico, assegurando que as metas sejam atingidas e que as lacunas</p>
--	--	---	--

				identificadas na avaliação sejam corrigidas. Esse estudo contribui para o entendimento dos desafios e potenciais do processo de avaliação institucional, servindo como um ponto de partida para melhorias futuras na gestão universitária.
--	--	--	--	---

APÊNDICE 3
Quadro dos estudos excluídos após leitura

Item	Ano	Título	Autor	Motivo da exclusão
1	2024	Ferramentas de suporte aos gestores no ensino superior. Caminhos da Educação Diálogos Culturas e Diversidades, 6(1), 01–12.	Eliane Ribeiro Pereira Francisco Nilton Gomes de Oliveira	População do estudo divergente da revisão de escopo – IES privada
2	2023	Evaluación de la planificación estratégica como herramienta de gestión universitaria.	Gonzalez Montaña, Sergio Martin	População do estudo divergente da revisão de escopo - universidade fora do Brasil
3	2023	Planos estratégicos de internacionalização: uma análise das normativas desse processo na Universidade Federal da Paraíba e na Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Silva, José Kaio Mariano da	Estudo com o objetivo divergente do objeto da revisão de escopo
4	2023	Perfil de competências dos gestores no processo de construção do planejamento estratégico: um estudo na pós-graduação da Universidade Federal de Campina Grande	Santos, Wellington Laurentino dos	Estudo fora do contexto da revisão de escopo: pós graduação que possui sistema de avaliação diferente do SINAES
5	2022	Os objetivos de desenvolvimento sustentável nas instituições de ensino superior: iniciativas e barreiras no processo de implementação	Serafini, Paula Gonçalves	Estudo com o objetivo divergente do objeto da revisão de escopo
6	2022	Governança para a administração pública federal: avaliação das práticas das universidades federais da Região Sul	Minuzzi, Danielle	Estudo com o objetivo divergente do objeto da revisão de escopo
7	2021	A avaliação externa no ensino superior de direito na percepção dos coordenadores: problemas e possibilidades	Carvalho, Fernando Leite	População do estudo divergente da revisão de escopo - IES privada
8	2020	Avaliação da educação superior na UEPB - análise dos cursos avaliados em 2019	Timbó, Bruno Henrique Oliveira	Estudo com o objetivo divergente do objeto da revisão de escopo (foca na avaliação sem muita interface com o planejamento). A população é IES Estadual
9	2020	Desenvolvimento de um plano de ação para o ensino superior a partir de ferramentas de gestão estratégica e modelos de negócios para equipes	Ruiz, Cristiane Regina	População do estudo divergente da revisão de escopo - IES privada
10	2019	Contribuições da avaliação do atendimento para o planejamento estratégico de uma instituição federal de ensino localizada no sertão dos Caretés	Oliveira, Breno Alves Cipriano de	Estudo com o objetivo divergente do objeto da revisão de escopo (foca na avaliação do atendimento).
11	2019	Gestão estratégica de indicadores aplicada a uma instituição de ensino superior confessional	Meinertz, Carmo André	População do estudo divergente da revisão de escopo - IES privada

12	2018	Construção de um Modelo de Acompanhamento do Desempenho Acadêmico (MADA) dos cursos de graduação da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), por meio da análise da evasão acadêmica	Carvalho, Aurea Lunga	Estudo de objetivo divergente da revisão de escopo
13	2018	Fatores endógenos e exógenos que afetam o desempenho de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: os casos da Bahia e do Espírito Santo	Santos, Nilton de Santana dos	Estudo de objetivo divergente da revisão de escopo
14	2018	Planejamento pedagógico interdisciplinar na educação profissional técnica no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima - Campus Amajari: concepções, desafios e perspectivas	Lobo, Luana Firmino	População do estudo divergente da revisão de escopo - Instituição de Nível Médio
15	2017	Os efeitos do SINAES no curso de turismo da Puc-Campinas: percepção dos gestores, professores e egressos	Pontes, Marina Piason Breglio	População do estudo divergente da revisão de escopo - IES privada
16	2017	Os sistemas de gerenciamento de dados acadêmicos e a gestão educacional: o caso do Instituto Federal do Rio Grande do Sul	Wolff, Denise Luzia	Estudo de objetivo divergente da revisão de escopo
17	2015	Empoderamento e planejamento para o desenvolvimento	Aline Virgínia Medeiros Nelson	População do estudo divergente da revisão de escopo - trata do planejamento fora do âmbito das IFES.
18	2015	Estrutura de referência para a capacitação dos gestores das universidades federais brasileiras	Pinto, Rozana Maria de Holanda	Estudo de objetivo divergente da revisão de escopo
19	2014	Autoavaliação a partir da ótica dos gestores de uma instituição de ensino superior	Andrade, Nelson Lambert de	População do estudo divergente da revisão de escopo - IES privada
20	2014	O processo de auto-avaliação institucional como gerador e disseminador de conhecimentos estratégicos para as IES	Santos, Rosana Brito	População do estudo divergente da revisão de escopo - IES privada
21	2011	A prática gerencial das instituições federais de ensino superior avaliadas em cinco dimensões.	Sônia Maria Lopes Morais e Angela Carrancho da Silva	Estudo de objetivo divergente da revisão de escopo (mais voltado para o orçamento)
22	2010	O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes no curso de pedagogia da UnB: avanços, limites e desafios	Rangel, Maria Luiza Nogueira	Estudo de objetivo divergente da revisão de escopo
23	2010	O Sinaes na universidade pública estadual: análise do processo de construção da avaliação interna na Universidade do Estado da Bahia	Vieira, Regina Lúcia Bastos e Kátia Siqueira de Freitas	População do estudo divergente da revisão de escopo - IES Estadual