

A construção do plano estratégico em Universidades Federais: o caso da metodologia aplicada ao PDI (2020-2024) da UFSC

The construction of the strategic plan in Federal Universities: the case of the methodology applied to UFSC's PDI (2020-2024)

Monique Regina Bayestorff Duarte **Gabriel Pereira Campos ***Rogério João Lunkes *Vladimir Arthur Fey**

Informações do artigo

Recebido em: 24/01/2021

Aprovado em: 26/05/2021

Palavras-chave:

Plano de Desenvolvimento Institucional. Planejamento estratégico. Universidade.

Keywords:

Institutional Development Plan. Strategic planning. University.

Autores:

*Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (2017), Especialização em Gerenciamento de Projetos (2008) e Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005).
monique.bayestorff@ufsc.br

**Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina (2020).
gabrielpereiracampos@outlook.com

***Pós-Doutorado pela Universidad de Valência-Espanha (2011), Doutorado (2003) e Mestrado (1999) em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (1996).
rogerio.lunkes@ufsc.br

****Especialização em Qualidade e Produtividade pela Universidade Federal de Santa Catarina (1994), Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (1990).
vladimir.arthur@ufsc.br

Como citar este artigo:

DUARTE, Monique Regina Bayestorff *et al.* A construção do plano estratégico em universidades federais: o caso da metodologia aplicada ao PDI (2020-2024) da UFSC. **Competência**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, jul. 2021.

Resumo

Este artigo tem como objetivo descrever o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para os anos de 2020 a 2024. A pesquisa configura-se como estudo de caso ex-post facto de abordagem qualitativa. Por meio da coleta e análise de dados observa-se que a UFSC, na ausência de uma metodologia que abordasse sua estrutura complexa, desenvolveu uma metodologia própria para a elaboração do seu planejamento estratégico. O mapa estratégico é estruturado de forma matricial em que as colunas referem-se às áreas fim da Universidade e a gestão, e as linhas referem-se às áreas transversais prioritárias. Como forma de dar suporte, à base dessa estrutura estão os recursos de governança. Tal estrutura culminou em 55 objetivos institucionais, desdobrados em um conjunto de iniciativas estratégicas, indicadores de desempenho e metas anuais. O processo de elaboração foi participativo e democrático, contando com mais de 2.300 participações de toda a comunidade universitária.

Abstract

This article aims to describe the process of preparing the Institutional Development Plan (PDI) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC) for the years 2020 to 2024. The research is configured as a case study ex-post facto with qualitative approach. Through data collection and analysis, it is observed that UFSC, in the absence of a methodology that addresses its complex structure, developed its own methodology for the elaboration of its strategic planning. The strategic map is structured in a matrix form in which the columns refer to the University's main areas and management, and the lines refer to the priority cross-cutting areas. The governance resources support this structure which culminated in 55 institutional objectives, divided into a set of strategic initiatives, performance indicators and annual goals. The elaboration process was participatory and democratic, with more than 2300 participations from the entire university community.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico configura-se em um importante instrumento de controle e gestão. Ao proporcionar um processo de tomada de decisões assertivo por parte dos gestores, o planejamento estratégico promove as ações institucionais para o alcance da missão estabelecida pela organização (MESQUITA *et al.*, 2018).

Ao estabelecer diretrizes de longo prazo, o planejamento estratégico consiste na formulação de estratégias organizacionais no desenvolvimento da trajetória a ser seguida pela instituição para lograr seus objetivos, convergindo na missão e considerando as interações entre os fatores externos ao qual a organização está inserida (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; UGBORO; OBENG; SPANN, 2011). Diante disso, torna-se oportuno que os gestores possuam ao seu alcance uma metodologia de elaboração e aplicação do Planejamento Estratégico, visto que administração pública vem utilizando deste modelo para alcançar eficiência, eficácia e efetividade em suas ações (BANDEIRA; AMORIN, 2020).

Existe uma série de metodologias as quais as empresas utilizam como base para a implementação de seus planos estratégicos, como o Balanced Scorecard, a Análise SWOT, Análise de PETEL, Método OKR, dentre outras. Embora algumas metodologias apresentem a possibilidade de adaptação e ajustes para o âmbito público, elas não foram desenvolvidas considerando exclusivamente as peculiaridades e dinâmicas do setor público (NETO; JÚNIOR; POLO, 2006). Em se tratando da complexidade das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a implementação dessas metodologias a este setor apresenta demasiadas incoerências que, mesmo com ajustes e adaptações, dificultam o planejamento estratégico.

Tendo em vista essa dificuldade, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) criou uma metodologia própria para elaboração do seu planejamento estratégico (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020). Desta forma, este estudo tem por objetivo descrever o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Catarina para os anos de 2020 a 2024, de forma a compreender a inovação metodológica proposta.

O estudo da metodologia desenvolvida pela UFSC permite que outras IFES possam aplicar tal método ou parte das ferramentas utilizadas e, desta forma, otimizarem seus planos estratégicos e consequentes os resultados. Assim, a fim de melhor compreender o tema, este artigo conta com mais outras quatro seções para além desta primeira introdutória. A segunda seção abrange a revisão da literatura, apresentando aspectos do planejamento estratégico. Na terceira seção é abordada a metodologia da pesquisa realizada neste estudo. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa, descrevendo todo o processo metodológico de implementação do PDI 2020-2024 da UFSC, bem

como as principais partes componentes do documento, reunindo os principais aspectos observados e as inovações introduzidas pela Universidade, a última seção traz um apanhado geral e suas considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo organizacional que estabelece a direção a ser seguida por uma organização para o alcance de uma situação futura desejada, de forma eficiente, eficaz e efetiva, com concentração de esforços e recursos de modo otimizado. Trata-se de uma ferramenta gerencial que incorpora um sistema de tomada de decisões, além de coordenar e integrar as unidades para criar sinergia de esforços rumo aos objetivos estabelecidos (BANDEIRA; AMORIN, 2020).

O processo de planejamento estratégico envolve etapas sistemáticas e consecutivas que englobam desde a sua concepção até as fases de implementação, controle e avaliação. É um processo que se retroalimenta formando uma espiral ascendente em rumo à excelência organizacional (UGBORO; OBENG; SPANN, 2011).

A elaboração e implementação de um planejamento estratégico, segundo Oliveira (2007), evolve quatro etapas: Diagnóstico estratégico; Missão da Empresa; Instrumentos prescritivos e quantitativos; Controle e avaliação.

O diagnóstico estratégico considera que as organizações estão inseridas em uma complexa rede de ambientes internos e externos. O macro ambiente nacional e mundial, e o setor de atuação da organização abrangem o ambiente externo e apresentam-se em constantes mudanças, constituindo-se em oportunidades e ameaças. No ambiente interno à organização, subjacentes a sua missão, encontram-se os pontos fortes e fracos relacionados aos seus recursos humanos, organizacionais ou físicos. Assim, esta etapa abarca a análise dos ambientes internos e externos, que subsidiarão a definição de objetivos e planos de ação (SALAZAR; CERDA, 2018; MESQUITA *et al.*, 2018).

Considerando que as organizações são formadas para atender a um propósito, o motivo desta existência é transmitido em sua missão. Somente após a definição da missão é que se podem determinar quais atividades se encaixam em sua orientação estratégica e estabelecer os objetivos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). A definição do futuro da organização, ou seja, onde ela pretende estar nos próximos anos, é estabelecido pela visão, que desafia a instituição e determina o que ela deseja alcançar. Assim, a finalidade da missão e visão é informar o que é a instituição, o que pretende realizar e qual o público que deseja atender (GEORGE, 2020; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

No âmbito dos instrumentos prescritivos e quantitativos,

encontram-se os objetivos, metas e estratégias definidas pela organização. Tais elementos são desdobrados em projetos, programas e planos de ação, que por meio de instrumentos quantitativos podem ser analisados e aferidos (OLIVEIRA, 2007).

Os objetivos tem a finalidade de orientar a organização rumo ao alcance de sua missão, ou seja, seu propósito (JOHANSON *et al.*, 2019). Assim, alcançando os objetivos definidos, alcança-se a missão. Todavia, os objetivos podem ser demasiadamente amplos e torna-se necessário desdobrá-los em projetos, programas e planos de ação para sua efetiva execução. Ou seja, os planos de ações referem-se à parte operacional do planejamento, que permitem uma direta mensuração para facilitar o seu acompanhamento e controle (GEORGE, 2020; MESQUITA *et al.*, 2018).

Por fim, o controle e avaliação permitem o monitoramento e a mensuração de desempenho do planejamento estratégico. O foco das atividades de monitoramento e avaliação está no acompanhamento sistemático e rotineiro das ações, processos e metas que convergem para o alcance dos objetivos estratégicos. Assim, o monitoramento contínuo permite o ajuste de medidas a fim de se aproximar do alcance dos objetivos propostos (OLIVEIRA; REIS, 2016). O estabelecimento e acompanhamento de indicadores de desempenho, ações corretivas, entre outros processos que visem à execução, continuidade e eficiência do planejamento, são formas de controle e avaliação do planejamento (OLIVIER; SCHWELLA, 2018).

Deste modo, a última etapa do processo de planejamento estratégico, a avaliação, fornece subsídios para retroalimentar o processo de planejamento e permitir a elaboração de novas estratégias na estrutura organizacional (ORMSBY, 2019).

3 METODOLOGIA

A pesquisa enquadra-se como um estudo de caso, de abordagem qualitativa e objetivos descritivos. O estudo descritivo apresenta a descrição exata dos fatos e fenômenos da realidade pesquisada (TRIVIÑOS, 2010). Haja vista que o objeto do estudo é o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Instrucional, com a descrição dos fatos e fenômenos que o compreende, a pesquisa caracteriza-se também como *ex-post facto*.

Selecionou-se para a pesquisa, de forma intencional, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) por ter desenvolvido uma metodologia própria de elaboração do seu Plano de Desenvolvimento Institucional, diferindo-se dos métodos outrora utilizados por outras universidades federais. Ademais, trata-se da maior universidade pública, vinculada ao governo federal, do Estado de Santa Catarina.

Os autores deste estudo atuaram diretamente no

processo de elaboração do documento supracitado, utilizando-se, então, o método de observação participante no processo de coleta de dados. Nesse processo o observador participa ativamente na execução das atividades de coleta de dados e permite acesso às situações e aos eventos comuns, que poderiam ser difíceis de captar por meio entrevistas de outros instrumentos (MÓNICO *et al.*, 2017). A observação participante ocorreu em todo o processo de planejamento, desde sua concepção, no mês de setembro de 2018, até a aprovação do documento, no mês de dezembro de 2019. Os registros da observação participativa ocorreram, semanalmente, por meio de editor de textos e planilhas eletrônicas compartilhadas entre os autores.

Acrescenta-se aos procedimentos técnicos utilizados para a coleta e tratamento de dados a pesquisa bibliográfica e documental. Na pesquisa bibliográfica, por tratar-se de um estudo sistematizado baseado em materiais já publicados em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas (VERGARA, 2013), realizou-se uma busca dos temas referentes à Planejamento Estratégico, e dos métodos e ferramentas em que se desdobra e Administração Pública. Utilizou-se as bases de pesquisa Scopus, Proquest, Web of Science, EBSCO, Scielo com as palavras-chaves “Planejamento Estratégico”, “Gestão Estratégica”, “Strategic Planning”, “Strategic Management” e “Setor Público”, “Administração Pública”, “Gestão Pública”, “Governo”, “Public Sector”, “Public Administration”, “Public Management”, “Government”. A pesquisa foi realizada durante o mês de maio de 2021 e os artigos selecionados embasaram a revisão de literatua deste estudo.

A pesquisa documental envolveu os dados relacionados às legislações inerentes à temática, além de relatórios, planos e documentos institucionais necessários para a elucidação e descrição do estudo. No que tange às legislações e normativas, foram realizadas pesquisas no Portal da Legislação do Governo Federal e do Ministério da Educação, uma vez que as universidades federais estão vinculadas a esse Ministério. Com relação aos documentos institucionais, foram pesquisados documentos de planejamento e avaliação, atas das reuniões da Comissão de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 e documentos de apresentação utilizados nas reuniões, bem como resoluções normativas institucionais acerca da temática.

Todas as informações apresentadas na seção de apresentação dos resultados, que descreve todo o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC para os anos de 2020 a 2024, foram coletadas por meio da pesquisa documental e dos registros realizados na observação participante.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NAS IFES

O documento que abrange o planejamento estratégico nas IFES denomina-se Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Neste documento apresenta-se a identidade da Universidade, a visão de futuro, metas e ações visando à qualidade da Instituição, bem como ao Ensino, Pesquisa e Extensão. De modo geral, o plano é realizado para um período de cinco anos, entretanto, há universidades que preferem realizá-lo para um período de maior vigência. Ademais, o documento é utilizado para o credenciamento e credenciamentos das IFES junto ao Ministério da Educação (MEC).

O PDI torna-se mais complexo uma vez que seu caráter perpassa o estratégico. O plano deve conter uma série de itens exigidos, primeiramente, pela Lei nº 10.861/04 (2004), a qual trouxe os moldes para elaboração do PDI, e, recentemente, mais detalhados pelo Decreto nº 9.235/17 (2017) e pela Portaria do MEC nº 21, de 21 de dezembro de 2017 (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2017). O **Quadro 1** exhibe resumidamente os itens mínimos que devem compor o PDI com base no último decreto.

Quadro 1: Itens mínimos que devem compor o PDI, de acordo com o Decreto nº 9.235/17

Itens mínimos exigidos pelo Decreto
● Missão, Objetivos e Metas da Instituição em sua área de atuação;
● Projetos Pedagógicos da Instituição, incluindo as políticas institucionais de Ensino, Pesquisa e Extensão;
● Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos e mais uma série de especificidades, como: aumento de vagas, modalidades de oferta, dentre outras;
● Organização Didático Pedagógica da Instituição, dentre outras especificidades;
● Oferta de cursos e programas de pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i> ;
● Perfil do corpo docente e de tutores de educação à distância, bem como outras especificidades;
● Organização administrativa da instituição e políticas de gestão e outras especificidades;
● Projeto de acervo acadêmico em meio digital;
● Infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especifica aspectos com relação à biblioteca e laboratórios;
● Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
● Oferta de educação à distância e uma série de especificidades.

Fonte: Adaptado do Decreto nº 9.235/17 (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2017)

A partir da lei nº 10.861/04 (2004) iniciaram-se os processos de desenvolvimento dos Planos Estratégicos nas IFES. Os planos não passavam de meros documentos para compor as exigências burocráticas (CARDOSO, 2006) e, apesar das determinações legais, em se tratando da primeira Lei, nenhum dos PDIs das IFES contemplavam todos os requisitos exigidos

pelo MEC. Conforme Dal Magro e Rausch (2012), à época, apenas cinco universidades federais continham 70% dos itens, dez entre 50 e 70% e nove abaixo de 50%. Esses dados evidenciavam a falta de importância a que as universidades dedicavam aos seus planos estratégicos. Entretanto, as universidades federais vêm modificando esse cenário, tornando seus PDIs mais elaborados ao longo dos anos.

Com relação aos métodos e ferramentas utilizados para a confecção do PDI nas universidades federais, uma pesquisa realizada no ano de 2017, junto a 63 IFES, apontou que 20 IFES aplicavam a análise SWOT, 17 o *Balanced Scorecard*, 07 o PES, 01 CANVAS, e 01 PDCA. Além disso, 12 IFES aplicavam método próprio, 19 nenhum método, e apenas 02 das Instituições pesquisadas não informavam o método (SANT'ANA et al., 2017). Observa-se, assim, a ausência de convergência das IFES em um único método e ferramenta de planejamento estratégico.

4.2 EVOLUÇÃO DO PDI DA UFSC

A UFSC iniciou seu primeiro PDI no ano de 2004, em consonância com a primeira legislação que trouxe tal obrigatoriedade, a lei nº 10.861/2004 (BRASIL, 2004). Esta primeira versão (PDI 2004-2009) apresenta-se como um documento bastante extenso, possuindo Missão; informações relacionadas a todos os níveis de ensino, pesquisa, extensão, assistência estudantil e recursos humanos; órgãos suplementares; diretrizes estratégicas; e diversos dados institucionais. A parte estratégica do documento encontra-se na seção Diretrizes Estratégicas, a qual apresenta 24 diretrizes, com diversas metas. Apesar de haver diversas metas palpáveis, como por exemplo, a criação de novos cursos, em que há a possibilidade de verificação acerca da concretização da meta, não existe nenhum documento posterior, ou algum mecanismo contido no documento que configure algum processo de avaliação. Também não há a descrição da metodologia utilizada ou de processo de pesquisa utilizado para a elaboração das diretrizes (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2004).

Findada a vigência do primeiro PDI, a UFSC segue com a continuidade da elaboração dos seus planejamentos quinquenais. A segunda versão do PDI, a de 2010-2014, exhibe-se de maneira mais elaborada e mais estruturada, com design mais moderno, áreas transversais e abarcando mais especificidades legais. Na parte estratégica, o documento dispõe de Missão, Visão e Valores; e 21 Objetivos com diversas metas, divididos entre 5 políticas: Ensino; Pesquisa; Extensão; Cultura e Arte; e Gestão. Salienta-se que no que se refere a metas, o documento não as apresenta de forma quantitativa, e sim como estratégias (qualitativa) para o alcance dos objetivos. O documento não apresenta a metodologia de elaboração do plano e o processo de avaliação dos objetivos e metas. Ademais, nunca houve nenhum documento publicado pela Universidade tratando do acompanhamento do PDI nos anos em que este documento vigorou (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA

CATARINA, 2010).

O PDI de 2015-2019 segue o mesmo padrão estabelecido do documento anterior, mantendo quase que em totalidade as mesmas seções e os mesmos aspectos abordados, diferenciando-se, apenas, com relação aos objetivos e metas (não quantificáveis). Também não é descrita a metodologia de implementação do plano estratégico e construção dos objetivos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015). Entretanto, durante a vigência deste plano utilizou-se uma ferramenta para o acompanhamento do PDI – o *gpweb*¹ – e, além disso, publicava-se anualmente a avaliação dos objetivos e metas, bem como as situações dos projetos a nível mais detalhado. Embora houvesse esse compromisso com a avaliação do PDI, há uma série de falhas nesse processo: 1) a avaliação se deu apenas pelo número total de projetos vinculados a cada meta e objetivo; 2) alguns objetivos e metas possuem muitos projetos vinculados, ao passo que algumas metas não possuem ao menos um projeto; 3) os projetos apenas se diferenciavam entre seus *status*: atrasado; cancelado; concluído; não iniciado; e no prazo. Por conseguinte, o processo avaliativo realizado dessa forma pode ocasionar sérias distorções, uma vez que não mede o impacto dos projetos, nem mesmo se as metas e objetivos estão sendo alcançados. Por exemplo, um pequeno projeto e um grandioso projeto são contabilizados da mesma forma. Também não se pode concluir que um objetivo foi alcançado simplesmente pela quantidade de projetos atrelados (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020a).

Assim sendo, o primeiro PDI continha uma visão de gestão estratégica ainda muito incipiente, respeitando apenas as burocracias exigidas legalmente. Já na segunda e a terceira versão pôde-se observar constante aperfeiçoamento, com a introdução de inovações no que concerne aos objetivos e a estrutura documental, ao design diferenciado, já que o documento contém a identidade da instituição, e também a uma forma de acompanhamento e avaliação dos objetivos, metas e projetos, ainda que de forma não muito precisa e propiciando distorções de análise.

4.3 PDI (2020-2024) DA UFSC

No ano de 2018, próximo ao término do prazo de vigência do seu então PDI 2015-2019, a UFSC iniciou os trabalhos para a elaboração do documento no qual as atividades da Universidade se pautariam para os próximos cinco anos, o PDI 2020-2024 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

A comissão, instituída por meio da Portaria nº 2613/2018/GR (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2018), foi formada por dois grupos de trabalho, o Grupo Executivo Gestor e o Grupo Executivo Técnico. O primeiro possuía a atribuição de gestão e sistematização das atividades da comissão e era composto

por servidores da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), a Vice-Reitora, o Diretor-Geral do Gabinete da Reitoria, e pelo presidente da Comissão Própria de Avaliação, cabendo ao Secretário da SEPLAN a presidência. Ao segundo grupo cabiam as atividades temáticas relacionadas a sua unidade, e era composto por representantes de todas as categorias que constituem a comunidade universitária (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

Diante de sua complexidade, a UFSC não se viu contemplada pelas consolidadas metodologias de planejamento estratégico presentes na literatura, e, portanto, optou por desenvolver seu próprio método. O mesmo foi elaborado segundo as perspectivas de apreciação da missão e visão, análise de ambiente, definição de áreas transversais e mapa estratégico, objetivos institucionais, iniciativas estratégicas, indicadores de desempenho, e forma de revisão do plano. O PDI 2020-2024 possuiu caráter participativo e foi amplamente discutido com a comunidade universitária (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

O PDI 2020-2024 da UFSC contou com a participação de 80% das unidades (administrativas e de ensino) que contribuíram com 2.159 sugestões ao documento. Após aprovação da comissão, o PDI 2020-2024 permaneceu por 25 dias em consulta pública, no portal interativo para consulta popular do governo federal (Participa.br) que resultou em 161 novas contribuições, aprovadas em 87%. Todo o processo de elaboração do PDI 2020-2024 teve duração superior a um ano, iniciado em setembro de 2018 e finalizado em dezembro de 2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

Nas seções seguintes são descritas cada uma das fases de elaboração do PDI 2020-2024 da UFSC, aprovado por unanimidade pelo Conselho Universitário, conforme Resolução nº 24/CUn/2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2019a).

4.4 APRECIÇÃO DA MISSÃO E VISÃO

A missão institucional da UFSC está definida no Art. 3º de seu Estatuto, aprovado em 1978 pelo Conselho Universitário:

“A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida. (UFSC, 1978, Art.3).

Com relação à visão, a Universidade estabeleceu “ser uma universidade de excelência e inclusiva” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

¹ Software utilizado para gerenciamento de projetos.

Embora não tenham sido alteradas, o processo de elaboração do PDI 2020-2024 da UFSC teve início com a apreciação da missão, visão e valores institucionais, que determina a diretriz de onde a organização deseja chegar (BANDEIRA; AMORIM, 2020; ORMSBY, 2019). Assim, a definição das áreas de atuação, dos objetivos e iniciativas estratégicas da UFSC converge para o alcance de sua missão e visão.

4.5 ANÁLISE DE AMBIENTE

Após a apreciação da missão e da visão institucional, na sequência passou-se para a etapa de análise de ambiente. A análise sucedeu-se basicamente em quatro etapas, sendo a primeira a realização de uma análise SWOT, em que foi possível o estabelecimento do panorama da Universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020). A análise SWOT é uma metodologia que realiza o levantamento dos pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*) internos à organização, bem como as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) referentes ao ambiente externo. De posse desses dados, a organização pode se posicionar de forma a tirar vantagens de seus pontos fortes e oportunidades, e evitar ou minimizar os impactos dos pontos fracos e ameaças externas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). Essa primeira etapa dispôs de um Grupo de Trabalho para coletar os dados e realizar a análise e contou com o apoio das Unidades Administrativas e de Ensino, para envio das informações.

A segunda etapa do diagnóstico teve por objetivo aproximar-se dos setores internos da UFSC e entender suas demandas, suas dificuldades com o PDI anterior e suas aspirações de melhorias para o funcionamento futuro da Universidade. Essa etapa se deu com relatórios enviados à SEPLAN por parte das Unidades e também por visitas aos setores. Essa etapa da análise de ambiente foi relevante para a posterior criação de objetivos, iniciativas estratégicas, indicadores de desempenho e metas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

A terceira etapa da realização da análise de ambiente envolveu uma pesquisa nos planos estratégicos de universidades nacionais e internacionais. Foram analisados os documentos de planejamento de nove universidades. Selecionou-se as três universidades melhores posicionadas nos ranking do *Times Higher Education* (THE), no ano de 2018, representando os continentes da América do Norte, Europa e América Latina. Para as universidades da América do Norte utilizou-se o *US College Rankings* e foram selecionadas a *Harvard University*, a *Columbia University* e o *Massachusetts Institute of Technology*. Na Europa utilizou-se o *Europe Teaching Rankings* e selecionou-se a *University of Oxford*, *University of Cambridge* e a *Sorbonne University*. Na América Latina foi utilizado o *Latin America University Rankings*, que compreendeu a Universidade de Campinas, a Universidade de São Paulo e a

Pontificia Universidad Católica de Chile.

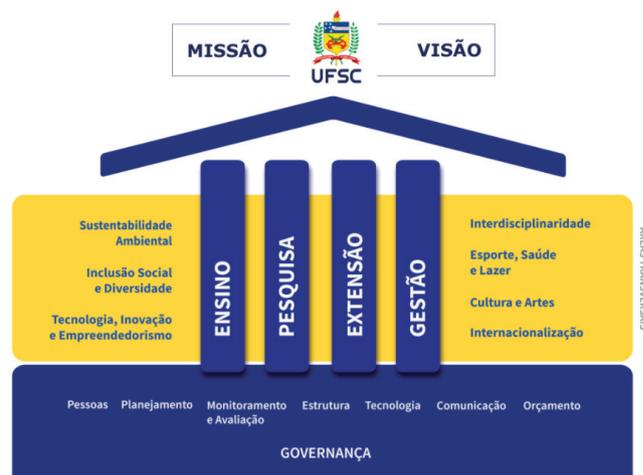
Essa pesquisa buscou compreender de que forma essas universidades abordam seus planos estratégicos, que aspectos comuns abordados estão mais presentes, como estruturam o documento, quais os objetivos propostos, dentre outros fatores observados. Essa etapa propiciou a criação das áreas transversais com maior propriedade, uma vez que foi possível constituir as áreas temáticas de maiores tendências nacionais e globais que essas universidades assinalavam como prioridades, mas sem deixar de abordar as especificidades da UFSC (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

Por fim, para que o PDI estivesse inteiramente de acordo com as normas legais, estudaram-se os elementos exigidos pelas normas legais, de forma a garantir que todos os elementos estivessem dispostos no Plano Estratégico (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

4.6 ÁREAS TRANSVERSAIS E MAPA ESTRATÉGICO

A partir dos elementos levantados pelo diagnóstico, pode-se estruturar com maior propriedade o mapa estratégico. Elaborado de forma matricial, o mapa estratégico agregou as áreas fins, áreas transversais e áreas de governança, de forma que por meio dos valores e políticas institucionais fosse possível o alcance da missão e visão. A **Figura 1** ilustra essa relação matricial.

Figura 1: Relação das áreas fim com as áreas transversais



Fonte: Universidade Federal de Santa Catarina (2020)

As colunas da matriz foram compostas pelas três áreas fins da UFSC (ensino; pesquisa; extensão), além da Gestão. Já nas linhas inseriram-se as sete áreas transversais: cultura e artes; esporte, saúde e lazer; tecnologia, inovação e empreendedorismo; internacionalização; interdisciplinaridade; inclusão social e diversidade; e sustentabilidade ambiental (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

Os objetivos elaborados pela comissão deveriam levar em consideração, não só os aspectos levantados pela análise de ambiente, mas também deveriam considerar as áreas transversais definidas. Para cada intersecção de uma linha com uma coluna haveria um objetivo, ou seja, os objetivos estariam dentro de uma área fim e de uma das áreas transversais. Assim, observa-se a presença de todas as áreas transversais nas áreas fins da UFSC e na gestão, fazendo com que nenhum dos temas assinalados pela UFSC como prioridade ficasse em desvantagem por falta de objetivos e iniciativas estratégicas, como ocorrera nos PDIs anteriores. Ressalta-se que foram elaborados objetivos específicos para as áreas fins e para a gestão sem intersecção de uma área transversal, configurando-se em objetivos puramente dessa área, como por exemplo algo estritamente relacionado ao Ensino. À vista disso, optou-se por acrescentar uma nova linha a essa matriz, em que estariam dispostos objetivos inteiramente relacionados às áreas fins, sem interação com as áreas transversais. Sendo assim, na estrutura matricial do mapa estratégico, a primeira linha compreende objetivos inerentes somente ao Ensino, à Pesquisa, à Extensão e à Gestão (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

De forma a dar suporte à matriz, criou-se uma estrutura que corresponde aos recursos de governança. Essa área de suporte se desdobra em sete recursos: pessoas; planejamento; avaliação e monitoramento; estrutura; tecnologia da informação; comunicação; e orçamento. A inserção desses recursos foi de fundamental importância uma vez que a UFSC, como uma instituição de ensino pública e complexa, possui além de suas atividades fins, outras atividades administrativas que precisam estar estruturadas, organizadas, articuladas, e amparadas para o seu funcionamento de excelência. Para cada um dos recursos de governança foram definidos um ou mais objetivos estratégicos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

Como resultado da interação das áreas fins, gestão, áreas transversais e recursos de governança, o PDI 2020-2024 da UFSC é composto por 55 objetivos estratégicos, que distribuídos no formato matricial formam o mapa estratégico, conforme pode ser observado na **Figura 2**.

Figura 2: Mapa Estratégico UFSC



Fonte: Universidade Federal de Santa Catarina (2020)

4.7 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

O conjunto de iniciativas estratégicas é o principal desdobramento dos objetivos do PDI 2020-2024. Os objetivos são descritos de uma forma mais ampla, já as iniciativas estratégicas são mais específicas, dividindo-se em mais de uma iniciativa estratégica para cada objetivo. Compreendem a forma de execução dos objetivos, ou seja, é por meio da operacionalização das iniciativas estratégicas que os objetivos serão alcançados (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020). No **Quadro 2**, pode-se compreender essa dinâmica com um exemplo retirado do próprio documento.

Quadro 2: Iniciativas estratégicas

Iniciativa Estratégica	Envolvido(s)	Responsável(is)
Consolidar o conceito de excelência do Índice Geral de Cursos (IGC).	PROGRAD	PROGRAD
Apoiar iniciativas de práticas inovadoras e de ambientes virtuais no ensino-aprendizagem da graduação e pós-graduação (<i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i>).	PROPG/ PROGRAD/ PPG	PROPG/ PROGRAD

Fonte: Universidade Federal de Santa Catarina (2020)

Ressalta-se que para cada iniciativa estratégica foram designadas área(s) envolvida(s) e área(s) responsável(is). Desta forma, estabelece-se de forma clara a quem compete à responsabilidade de operacionalização de cada uma das iniciativas, que convergem no alcance dos objetivos estratégicos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

Além disso, os projetos da Universidade, que são os desdobramentos operacionais, deverão partir das iniciativas estratégicas. Dessa forma, os projetos específicos atingirão as iniciativas estratégicas, que por sua vez alcançarão os objetivos, os quais poderão ser mensurados por meio dos indicadores (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

4.8 INDICADORES: A NOVA FERRAMENTA

Conforme já descrito, os PDIs anteriores da UFSC não apresentavam uma forma de mensuração dos objetivos estratégicos, e, quando o faziam, a avaliação dos objetivos apresentava diversas falhas. Para superar essas falhas, o PDI 2020-2024 adicionou um novo recurso para o planejamento da UFSC: os indicadores de desempenho (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

Os indicadores de desempenho são critérios de avaliação estabelecidos para o acompanhamento das atividades ou processos da instituição. Tais indicadores são estabelecidos para mensurar o alcance dos objetivos sendo, portanto, importantes instrumentos de gestão (OLIVIER; SCHWELLA, 2018).

De maneira geral, um indicador pode ser utilizado em diversos estágios da gestão de uma instituição e permite a comparação de forma histórica, entre o passado e o presente; como um parâmetro ou referencial de desempenho; como compromisso assumido; e como uma meta de desempenho (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012).

A criação dos indicadores de desempenho para mensurar o atingimento dos objetivos estabelecidos pelo PDI 2020-2024 da UFSC baseou-se em indicadores utilizados para instituições de ensino superior pelo Tribunal de Contas da União, e pelo Fórum

Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior. Embora alguns indicadores tenham origem nessas fontes citadas, eles foram adaptados à dinâmica da UFSC. Vale salientar, ainda, que a maior parte dos indicadores foi criada de forma a retratar a realidade da Universidade e mensurar não só as áreas fins, mas também a gestão, as áreas transversais e os recursos de governança. Assim, o PDI 2020-2024 apresenta uma relação de 303 indicadores de desempenho que mensuram os 55 objetivos estratégicos aos quais estão vinculados (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

Embora a formulação dos indicadores tenha partido da Comissão, as unidades possuíram total liberdade para validar, alterar, excluir e incluir quantos indicadores fossem necessários. Da mesma forma, coube às unidades a definição das metas dos indicadores, uma vez que tais unidades estariam inseridas em determinados temas no seu cotidiano, podendo assim definir uma meta condizente à realidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

Os indicadores de desempenho são importantes ferramentas não só para a gestão e avaliação do PDI, como também para a tomada de decisão. Desta forma, a confiabilidade e tempestividade das informações são imprescindíveis. O documento aponta que certos indicadores não foram possíveis de serem criados pela falta de dados disponíveis no momento de criação do PDI. Entretanto, caso essa ferramenta se configure como uma boa prática pode-se criar uma política de gestão de dados institucionais que permita a informatização e automatização de dados para a posterior utilização por parte gestão universitária e da sociedade, além da criação de novos indicadores nos planos institucionais posteriores (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

4.9 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO

O plano estratégico deve ser um documento dinâmico que permita revisão e atualização de forma a refletir a realidade e as prioridades atuais da organização (SAARI, 2018). Ciente dessa necessidade de adequação, e tendo em vista que o processo de planejamento é dinâmico, a UFSC destaca que as metas alocadas para cada um dos indicadores de desempenho são passíveis de ajustes no transcorrer do período de vigência do PDI (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020a).

Ao ponderar que o planejamento estratégico configura-se como a instrumento predominante de formulação estratégica em todos os âmbitos da gestão pública (GEORGE, 2020), a UFSC pautou em seu PDI 2020-2024 a criação de uma Comissão Permanente de Acompanhamento do PDI. Dentre as atribuições

da Comissão estão a atualização do documento de planejamento desenvolvido, quando necessário, bem como o acompanhamento do desempenho dos objetivos institucionais estabelecidos. Tanto a atualização como o acompanhamento devem se basear, principalmente, nos indicadores de desempenho, e suas respectivas metas, e nas iniciativas estratégicas, que convergem para o alcance dos objetivos institucionais. De forma a publicizar o desenvolvimento do PDI 2020-2024, a Comissão divulgará anualmente um relatório com as informações acerca da operacionalização das iniciativas estratégicas e o atingimento das metas definidas por cada um dos indicadores de desempenho. O relatório deverá apresentar os resultados anuais e acumulados alcançados pela Universidade durante toda a vigência do PDI 2020-2024 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo descrever o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para os anos de 2020 a 2024.

A UFSC iniciou a elaboração de seu PDI (2020-2024) ainda no ano de 2018, com a designação de uma comissão que se desdobrava em dois grupos de trabalho contendo representantes de diversos segmentos da Universidade. O plano foi elaborado de forma democrática e participativa, com mais de 2.300 contribuições, que resultaram em um plano envolvendo uma ampla gama de objetivos e iniciativas estratégicas, áreas estratégicas e transversais, indicadores de desempenho, além da relação dos responsáveis pelas ações e da forma de avaliação do documento.

O documento foi estruturado com a interseção de áreas fins, transversais e suporte, o que permite que todos os setores da Universidade sejam contemplados no planejamento estratégico. A elaboração de um mapa estratégico concebido de forma matricial, em que em cada intersecção de uma área transversal com uma área fim configura-se em um objetivo estratégico, permite a formulação de ações, projetos e programas convergentes à missão e à visão institucional.

Observa-se que o PDI 2020-2024 traz elementos novos, se comparado aos PDIs anteriores. Com um capítulo inteiro descrevendo o processo metodológico utilizado na elaboração do Plano, infere-se que a Universidade preza pela transferência do conhecimento e registro das atividades executadas. Pela primeira a UFSC define um conjunto de indicadores de desempenho, com metas determinadas anualmente e alinhados aos objetivos, configurando a importância desse instrumento de gestão para tomada de decisão. Outro aspecto inovador está no relacionamento das iniciativas estratégicas com área(s) envolvida(s)

e área(s) responsável(is), assegurando a responsabilidade da execução das atividades à(s) unidade(s) competente(s). Destaca-se também a definição da forma de avaliação e atualização do Plano, certificando que o PDI se mantenha ajustado às possíveis mudanças de cenários.

A elaboração do documento, objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas de forma democrática e participativa, envolvendo todas as unidades foi de fundamental para dar coerência e apresentar a realidade da Universidade, dado o tamanho e complexidade da instituição. Além disso, permitir que toda a equipe, e não somente o gestor, participe do processo de elaboração do planejamento garante a consolidação da expertise do corpo funcional, como também um sentimento de empatia e pertencimento ao plano estratégico, pois suas demandas são ouvidas e introduzidas ao documento, tornando o plano ainda mais eficaz.

Salienta-se que o PDI 2020-2024 da UFSC apresenta um alinhamento entre os objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas, permitindo que a execução da estratégia possa ser desenvolvida de forma ágil e alcance a missão institucional. Tendo em vista os aspectos apresentados, a estrutura do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - 2020-2024 da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) traz elementos que podem ser replicados a outras universidades.

Referências

BANDEIRA, H. T.; AMORIM, T. N. G. F. Percepção dos servidores públicos sobre planejamento estratégico organizacional: o caso de uma unidade descentralizada do MPF através da implantação do balanced scorecard. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 66-77, 2020. DOI: 10.18696/reunir.v10i2.946. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/946>. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm. Acesso em: 16 fev. 2021.

_____. **Lei nº 10.861, 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 16 fev. 2021.

CARDOSO, W. M. **O impacto do plano de desenvolvimento institucional na profissionalização das instituições privadas de ensino superior**. 2006. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 427-453, 30 set. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2012.v13n3.85>. Acesso em: 12 maio 2021.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Sistema de Indicadores**. São Paulo, SP: FNQ, 2012.

GEORGE, Bert. Successful strategic plan implementation in public organizations: connecting people, process, and plan (3Ps). **Public Administration Review**, abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.13187>. Acesso em: 12 maio 2021.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

JOHANSON, J. E. *et al.* Strategic Management in Finnish and Norwegian Government Agencies. **Administrative Sciences**, v. 9, n. 4, 2019. Disponível em: <https://doaj.org/article/9847f7bb6d824b59975403795a5116d4>. Acesso em: 12 maio 2021.

MESQUITA, Carla *et al.* Novos modelos de Planejamento e Controle de Gestão nos Hospitais Públicos Portugueses. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 7, n. 3, p. 239-256, dec. 2018. ISSN 2316-3712. Disponível em: <http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/414>. Acesso em: 12 maio 2021.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria nº 21, de 21 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação no sistema federal de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior – Cadastro e-MEC. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2017. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=80181-anexo-2-portaria-normativa-n-21-pdf&category_slug=janeiro-2018-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 16 fev. 2020.

MÓNICO, Lisete S. *et al.* A Observação Participante enquanto

metodologia de investigação Qualitativa. **Atas CIAIQ2017 - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais /Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales**, v. 3, 2017. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447/1404>. Acesso em: 12 maio 2021.

NETO, F. S.; JÚNIOR, F. H.; POLO, E. F. A adoção do modelo de planejamento estratégico situacional no setor público brasileiro: um estudo de caso. **Organização Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 39, out./dez. 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302006000400009&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 12 maio 2020.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, A. E. F.; REIS, R. S. **Gestão pública em saúde: monitoramento e avaliação no planejamento do SUS**. São Luís, MA: Edufma, 2016.

OLIVIER, Anton Jacobus; SCHWELLA, Erwin. Closing the strategy execution gap in the public sector. **International Journal of Public Leadership**, v. 14, n. 1, p. 6-32, jan. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2016-0010>. Acesso em: 12 maio 2021.

ORMSBY, G. M. Formative research for the development of an Eye Health Strategic Planning and Evaluation Framework and a Checklist: A health systems approach. **International journal of health planning and management**, v. 34, n. 2, p. e1356-e1375, abr./jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hpm.2784>. Acesso em: 12 maio 2021.

SAARI, C. K. Kent County Health Department: using an agency strategic plan to drive improvement. **Journal of Public Health Management and Practice**, v. 24, n. 1, p. S95-S97, 2018. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85045564901&doi=10.1097%2fPHH.0000000000000698&partneRID=40&md5=7d697d2dd40ccaf48cc77406f1112a43>. Acesso em: 12 maio 2021.

SALAZAR, A. M. B.; CERDA, C. E. G. Planificación estratégica para la gestión de programas sociales de la secretaria regional ministerial de desarrollo social y los municipios de la región del Bio-Bio. **Horizontes Empresariales**, v. 17, n. 2, p. 44-57, 2018. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=133801222&lang=pt-br&site=ehost-live&authtype=ip,cookie,uid>. Acesso em: 12 maio 2021.

SANT'ANA, T. D. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

UGBORO, Isaiah O.; OBENG, Kofi; SPANN, Ora. Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations: Evidence from public transit organizations. **Administration & Society**, v. 43, n. 1, p. 87-123, 2011. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-79953290328&doi=10.1177%2f0095399710386315&partnerID=40&md5=957aee54f2970ebe3d0ef5441c16eae9>. Acesso em: 12 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC. **Estatuto**. 1978. Disponível em: <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/estatuto-da-ufsc/>. Acesso em: 20 fev. 2021.

_____. **Plano Anual UFSC 2020**. 2020a. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/plano-anual/>. Acesso em: 24 mar. 2020.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2004-2009**. 2004. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/pdi-2004-2009/>. Acesso em: 24 mar. 2021.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014**. 2010. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/pdi-2010-2014/>. Acesso em: 24 mar. 2021.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. 2015. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/pdi-2015-2019/>. Acesso em: 24 mar. 2021.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. 2020. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/pdi-2020-2024/>. Acesso em 24 mar. 2021.

_____. **Portaria nº 2613/2018/GR, de 12 de dezembro de 2018**. 2018. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>. Acesso em: 30 mar. 2021.

_____. **Resolução nº 24/CUn/2019, de 17 de dezembro de 2019**. Aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), da Universidade Federal de Santa Catarina para o período de 2020-2024. 2019a. Disponível em: <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/resolucoes-cun-2019/>. Acesso em: 30 mar. 2021.

_____. **Relatório de Acompanhamento PDI 2015-2019**. 2019. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/pdi-2015-2019/acompanhamento-do-pdi/>. Acesso em: 30 mar. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.